

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Інструменти проєктного менеджменту в системі підвищення
ефективності процесів злиття і поглинань компаній»**

Виконала: здобувач 2 курсу магістерського рівня
галузі знань
07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент
Кріжановська Анастасія

Керівник: д.е.н., проф. Кібік О.
Рецензент: к.е.н., Доц. Котлубай В.О.

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСАХ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ	5
1.1. Засади управління процесами злиття та поглинання в сфері сучасного бізнесу	5
1.2. Сутність та особливості проєктного управління процесами злиття та поглинання в сучасних умовах	16
1.3. Система чинників активізації процесів злиттів і поглинань компаній в Україні та світі	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ	28
2.1. Оцінка управлінських процесів, пов'язаних із злиттями і поглинаннями в сфері бізнесу	28
2.2. Дослідження передумов реалізації нових проєктів злиття та поглинання у бізнес-середовищі	34
2.3. Аналіз ефективності інструментів проєктного менеджменту на різних етапах злиття і поглинання компаній	38
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ	44
3.1. Обґрунтування складових проєкту злиття та поглинання компанії	44
3.2. Оцінка ефективності використання інструментів проєктного менеджменту на різних етапах реалізації проєкту злиття та поглинання	53
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Процеси злиття та поглинання (M&A) є важливими елементами сучасної економіки, які дозволяють компаніям досягати швидкого зростання, розширювати ринки та підвищувати конкурентоспроможність. У світлі глобалізації та стрімкого розвитку технологій, ефективне управління цими процесами стає критично важливим для забезпечення успішної інтеграції компаній. Використання інструментів проєктного менеджменту може значно підвищити ефективність проведення M&A, адже вони дозволяють структурувати процеси, зменшити ризики та забезпечити контроль за виконанням завдань.

В умовах невизначеності та зміни ринкових умов компаніям необхідно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Інструменти проєктного менеджменту можуть стати потужним засобом для досягнення цілей злиття та поглинання, допомагаючи компаніям не лише ефективно інтегрувати нові активи, але й оптимізувати внутрішні процеси.

Окремі аспекти злиття та поглинання як фактору підвищення конкурентоспроможності розглянуті в працях українських науковців, серед яких І. Васильчук, О. Вовчак, В. Г. Герасимчук, О. Коренєва та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інструментів проєктного менеджменту в системі підвищення ефективності процесів злиття та поглинання компаній.

Враховуючи актуальність дослідження та основну мету, завданнями кваліфікаційної роботи є:

1. Аналіз теоретичних основ управління процесами злиття та поглинання.
2. Оцінка ефективності використання інструментів проєктного менеджменту на різних етапах M&A.

3. Розгляд практичних прикладів, зокрема дослідження компанії «Google – Alphabet Inc.», для виявлення ефективних практик.

Об'єктом дослідження є процеси злиття та поглинання компаній в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є інструменти проєктного менеджменту, що застосовуються в процесах злиття та поглинання.

Методи дослідження є такими: теоретичний аналіз (вивчення наукових праць, зокрема робіт українських і міжнародних авторів, з питань злиття і поглинання (M&A), управління проєктами), емпіричний аналіз (збір та аналіз даних, включаючи фінансові показники компанії Alphabet Inc. та інших компаній, що проходили через процеси злиття і поглинання) тощо.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в систематизації рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик у сфері злиттів і поглинань, що можуть бути використані як науковцями, так і практиками для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Ключові результати дослідження були представлені у вигляді опублікованих тез доповіді на конференції «Проєктні інструменти забезпечення процесів злиття та поглинання» та наукової статті у журналі категорії Б «Проєктні інструменти у фінансовому менеджменті процесів злиття та поглинання».

Структура роботи обумовлена поставленою метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСАХ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Засади управління процесами злиття та поглинання в сфері сучасного бізнесу

Останні десятиліття характеризуються значними трансформаціями у світових економічних секторах. Процес глобалізації, що є невід'ємною частиною сучасної економіки, вимагає підвищення рівня розвитку банківської галузі. Відбувається інтеграція національних фінансових ринків і формує новий рівень конкуренції. Загальний тренд свідчить про зростаючу відкритість фінансових систем до міжнародної конкуренції.

Процеси злиття та поглинання вивчені поки що недостатньо. Лідерами у цьому питанні є американські науковці, оскільки найбільша активність у цих процесах спостерігається саме на ринках США [11].

Зміни в економіці стимулюють розширення та прискорення закордонної експансії, підсилюючи конкурентні позиції на світовому рівні. Іноземні банки зазвичай не створюють нових структур, а купують місцеві фінансово-кредитні установи. Стратегія розвитку банків у сучасних умовах значною мірою реалізується через злиття та поглинання.

Злиття визначають як процес об'єднання компаній, що призводить до утворення нової корпорації або злиття двох компаній в одну [11].

Термін «злиття» часто ототожнюють з «поглинанням» [6]. Деякі вчені розглядають злиття як об'єднання, де одна компанія втрачає свою юридичну самостійність, стаючи частиною іншої [13].

Дослідження мотивів злиття та поглинання в банківській сфері виявляє кілька ключових факторів. Одним з них є синергетичний ефект: злиття дозволяє комбінувати ресурси й збільшувати результативність об'єднаних компаній. Інші чинники включають економію від масштабу, оптимізацію операційних витрат та підвищення ринкової частки.

Також до мотивів відносять підвищення якості управління, оскільки менш ефективні компанії часто поглинаються для подальшого розвитку. Певну роль відіграють і податкові переваги: поглинаюча компанія може використовувати податкові пільги об'єднаної структури.

Злиття також сприяє диверсифікації бізнесу та стабілізації грошових потоків. Наприклад, банк може поглинути установу з іншим профілем доходів, що допоможе збалансувати доходи та зменшити ризики. Інші мотиви включають придбання компаній для використання їхніх ресурсів, оптимізацію витрат на відкриття нових відділень та інколи навіть вигоду від подальшого перепродажу активів компанії.

Окремим мотивом можуть бути особисті інтереси менеджменту, що зазвичай орієнтований на зростання масштабу бізнесу. Управління великим банком або компанією часто передбачає додаткову мотивацію та відповідальність топ-менеджменту.

Таблиця 1.1 містить основні типи операцій злиття та поглинання, що є ключовими процесами в сучасному корпоративному управлінні.

Злиття є одним із ключових механізмів реструктуризації та стратегічного розвитку компаній. Цей процес дозволяє досягти економії на масштабах, підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати ресурси та забезпечити вихід на нові ринки. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки злиття є не лише інструментом росту, але й способом адаптації до викликів глобалізації, змін у попиті та технологічного прогресу.

Таблиця 1.1

Основні операції злиття та поглинання

Тип операції	Опис
Злиття	Дві компанії об'єднуються, рішення затверджується радами директорів, а також потребує схвалення акціонерів.
Поглинання	Компанія-поглинач купує більшість акцій іншої компанії, отримуючи контроль. Назва та організаційна структура можуть залишитися без змін.
Консолідація	Створюється нова компанія шляхом об'єднання активів старих компаній. Акціонери схвалюють об'єднання, і нова фірма випускає акції для всіх учасників.
Тендерна пропозиція	Одна компанія пропонує акціонерам іншої компанії викупити їх акції за встановленою ціною, що може бути як вище, так і нижче ринкової вартості.
Поглинання активів	Компанія купує окремі активи іншої компанії. Зазвичай це потребує згоди акціонерів, особливо у випадках банкрутства.
Поглинання менеджментом	Керівники компанії купують контрольний пакет акцій, щоб отримати більший контроль над її діяльністю, використовуючи часто позикові кошти.

Джерело: складено автором за даними [8, 11].

Основні види злиття підприємств, які використовуються для досягнення різноманітних стратегічних цілей, відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні види злиття підприємств

Вид злиття	Опис	Приклад
Конгломератне злиття	Об'єднання компаній з різних галузей, які не мають спільної діяльності. Може бути чистим або змішаним (для розширення асортименту чи ринку).	Злиття Walt Disney та ABC для розширення впливу у медіаіндустрії.
Горизонтальне злиття	Об'єднання конкурентів в одній галузі з метою збільшення ринкової частки та підвищення ефективності.	Потенційне злиття Coca-Cola та Pepsi для збільшення частки ринку.
Злиття для розширення ринку	Об'єднання компаній, що виробляють однакову продукцію, але працюють на різних ринках, для розширення доступу до нових ринків.	Покупка Eagle Bancshares компанією RBC Centura для розширення на ринку Північної Америки.
Злиття продуктів	Об'єднання компаній, що продають взаємопов'язані товари на одному ринку, для збільшення аудиторії та прибутку.	Придбання Mobilink Telecom Inc. компанією Broadcom для зміцнення позицій у бездротових технологіях.
Вертикальне злиття	Об'єднання компаній на різних етапах виробничого процесу для зниження витрат і покращення контролю за процесом.	Автомобільний виробник зливається з постачальником автозапчастин для оптимізації процесів постачання.

Джерело: складено автором за даними [12, 21, 24].

Злиття є потужним інструментом стратегічного розвитку, який дозволяє компаніям розширювати свою діяльність, підвищувати ефективність та покращувати свої конкурентні позиції. Кожен вид злиття має свої унікальні переваги та застосовується залежно від бізнес-цілей компанії. Конгломератне злиття сприяє диверсифікації та входженню в нові галузі, тоді як горизонтальне злиття допомагає знизити конкуренцію та укріпити ринкові позиції. Злиття для розширення ринку відкриває можливості для освоєння нових географічних ринків, а злиття продуктів дозволяє ефективніше задовольняти потреби споживачів. Вертикальне злиття, у свою чергу, оптимізує виробничий процес і знижує витрати на ланцюг постачання.

Однак це не вичерпує перелік типів злиття та поглинання, їхніх характеристик та інших ознак. У таблиці 1.3 представлено класифікацію угод зі злиття та поглинання.

Таблиця 1.3

Класифікація угод зі злиття та поглинання

Класифікаційна категорія	Характеристика угод
За типом угоди	Злиття – об'єднання двох установ в одну. Поглинання – придбання однієї установи іншою.
За ступенем підпорядкування	Статутне злиття – повна інтеграція однієї установи в іншу. Субсидіарне злиття – злиття з дочірньою компанією.
За географічною ознакою	Внутрішньодержавні злиття – в межах однієї країни. Транснаціональні злиття – між компаніями різних держав. Придбання банків за кордоном
За джерелами залучених коштів	Власні ресурси. Залучені боргові ресурси: кредити або позики.

За методом платежу	Готівка за акції. Обмін акціями. Акції з конвертаційною гарантією. Конвертовані облігації.
За ознаками добровільності	Добровільне поглинання: за згодою керівництва. Вороже поглинання: проти волі керівництва. Консолідація – об'єднання з втратою самостійності обох установ.
За типом злиття	Горизонтальні злиття – між конкурентами. Вертикальні злиття – між компаніями різних етапів виробничого ланцюга. Конгломератні злиття – між компаніями різних галузей.
За умовами участі в капіталі	Стратегічні союзи. Виокремлення активів. Взаємна участь у капіталі: спільні підприємства.
За типом об'єднання бізнесу	Холдингова компанія. Спільне підприємство. Стратегічний альянс.

Джерело: складено автором за даними [21, 24].

Класифікація відображає різноманітність підходів і типів взаємодії між установами. Кожен тип угоди має свої особливості щодо ступеня підпорядкування, географічного охоплення, методів фінансування та характеру платежів. Розуміння цих класифікацій є важливим для ефективного управління такими угодами, а також для оцінки їх впливу на ринок і учасників. Вибір типу угоди залежить від стратегічних цілей установ, їхньої фінансової стійкості та бажання зберегти або втратити юридичну самостійність.

Злиття і поглинання компаній здійснюються з різноманітними мотивами, які допомагають їм розвиватися, зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати загальну ефективність.

Перший ключовий мотив – економія на масштабах. Злиття дозволяє компаніям збільшити обсяг виробництва чи послуг, що призводить до зниження середніх витрат на одиницю продукції. Це досягається завдяки ефективнішому використанню виробничих потужностей, оптимізації процесів закупівлі, а також зменшенню витрат на управління. Окрім цього, більші масштаби діяльності дозволяють впроваджувати сучасні технології, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Іншим важливим мотивом є операційна економія, яка досягається завдяки зниженню операційних витрат, пов'язаних із внутрішніми процесами компаній. Об'єднання дозволяє оптимізувати процеси, зокрема об'єднати адміністративні функції, скоротити дублюючі відділи та покращити управління ланцюгами постачання, що загалом зменшує витрати на операційну діяльність. Ця оптимізація підвищує ефективність і дозволяє спрямувати зекономлені кошти на розвиток чи інноваційні проекти.

Злиття також дає компаніям доступ до додаткових ресурсів, які можуть бути недоступними окремо. Це можуть бути фінансові, людські, технологічні або виробничі ресурси. Наприклад, компанія може отримати доступ до новітніх технологій, які раніше були поза досяжністю, або до додаткового капіталу, який може бути використаний для розширення бізнесу. Доступ до нових ресурсів дозволяє компаніям посилювати свою конкурентоспроможність і збільшувати масштаби своєї діяльності на ринку.

Іншим значущим мотивом є диверсифікація. Злиття з компанією з іншого ринку або галузі дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливанням попиту в одній галузі. Завдяки диверсифікації компанія може охопити нові ринкові сегменти і зменшити залежність від одного продукту або послуги, що робить її дохід більш стабільним і стійким до зовнішніх факторів.

Також мотивами для злиття є інтереси менеджменту. Керівники часто ініціюють злиття для досягнення особистих цілей, таких як підвищення статусу, розширення впливу або можливість керувати більш складною та масштабною організацією. Злиття може надавати керівництву можливість покращувати свої управлінські навички та брати участь у реалізації масштабних проєктів, що також може позитивно вплинути на компанію загалом.

Злиття також часто ініціюється для посилення монопольного впливу. Поглинання конкурентів дозволяє компанії контролювати більшу частку ринку, що забезпечує можливість диктувати ціни, впливати на якість товарів або послуг, встановлювати жорсткіші умови для постачальників і партнерів. Це може допомогти компанії посилити свій монопольний вплив на ринку, що, своєю чергою, надає їй стратегічні переваги перед іншими гравцями.

Зміцнення ринкових позицій також є вагомим мотивом для злиття. Завдяки об'єднанню компанія може розширити свою присутність у нових регіонах або сегментах, що підвищує її загальну конкурентоспроможність. Зміцнення ринкових позицій забезпечує компанії кращі умови для ведення бізнесу і дозволяє їй стабільно розвиватися навіть в умовах високої конкуренції.

Останній важливий мотив – отримання стратегічних переваг. Злиття та поглинання можуть надати доступ до нових технологій, ліцензій або ексклюзивних ринків, що дозволяє компанії бути на крок попереду своїх конкурентів. Це сприяє підвищенню інноваційності, швидкості адаптації до ринкових змін і дає змогу швидко реагувати на нові можливості або загрози.

У сукупності всі ці мотиви – економія на масштабах, операційна економія, доступ до додаткових ресурсів, диверсифікація, інтереси менеджменту, посилення монопольного впливу, зміцнення ринкових позицій і отримання стратегічних переваг – сприяють довгостроковому зростанню та зміцненню компанії, забезпечуючи їй стабільне становище на ринку й можливості для подальшого розвитку.

За словами Подкуйко Н. Д., угоди зі злиття та поглинання (M&A) є складним і важливим процесом у світі бізнесу, який передбачає об'єднання двох або більше компаній з метою підвищення їх конкурентоспроможності, доступу до нових ринків, ресурсів та технологій [38].

Одним із ключових аспектів таких угод є форма інтеграції, яка визначає, як компанії, що зливаються, або одна з яких поглинає іншу, взаємодіють і функціонують після завершення угоди. Від правильного вибору форми інтеграції залежить не лише ефективність об'єднання, а й здатність новоствореної компанії адаптуватися до змін на ринку, реалізувати свої стратегії та досягати поставлених цілей.

У світовій практиці виділяють три основні форми інтеграції: нормативну, допоміжну та консолідаційну, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні форми інтеграції в угодах зі злиття та поглинання (M&A)

Форма інтеграції	Опис	Характеристики	Переваги	Недоліки
Нормативна інтеграція	Компанія-ціль зберігає юридичну особу та функціонує як окремий підрозділ, працюючи за новими нормами компанії-	Збереження бренду та структури управління компанії-ціль. Мінімальні зміни в операційних процесах. Гармонізація політик.	Швидкий доступ до нових ринків. Збереження корпоративно і ідентичності.	Можливі труднощі в управлінні через різні корпоративні культури.

	материнськ ої.			
Допоміжна інтеграція	Компанія- ціль інтегруєтьс я в основну компанію, зберігаючи певні функції, що доповнюот ь діяльність материнськ ої компанії.	Об'єднання допоміжних функцій для досягнення синергії. Збереження окремих підрозділів компанії-ціль.	Оптимізація витрат. Підвищення ефективності обслуговуван ня клієнтів.	Ризик неефективнос ті через погану координацію між функціями.
Консолідацій на інтеграція	Компанія- ціль повністю інтегруєтьс я в материнськ у компанію, створюючи єдину структуру.	Повне об'єднання всіх процесів і функцій. Створення нової організації з єдиною корпоративно ю культурою.	Максимізація синергії. Зниження витрат на дублюючі функції.	Складність управління змінами. Необхідність навчання та адаптації персоналу.

Джерело: складено автором за даними [16, 21].

Якщо звернути увагу на законодавче регулювання злиттів і поглинань в Україні, то можна зауважити, що згідно з Цивільним Кодексом України, ці дії класифікуються як реорганізація підприємств. Цивільний Кодекс визначає кілька форм реорганізації: злиття, приєднання, поділ, виділення та

перетворення. Поняття «поглинання» не відокремлюється, що відрізняє його від подібних термінів у міжнародній практиці [50].

Згідно з частиною 1 статті 104 Цивільного кодексу України, юридична особа може бути ліквідована внаслідок передачі всього свого майна, прав і зобов'язань іншим юридичним особам (правонаступникам) під час злиття, приєднання, поділу чи перетворення, а також через ліквідацію. Проте Цивільний Кодекс не надає детального опису способів реорганізації, а лише окреслює загальні принципи [50].

В свою чергу, Господарський кодекс України розглядає злиття та приєднання як способи завершення діяльності підприємств. Він також визнає реорганізацію як метод створення нової юридичної особи. Хоча Господарський кодекс не містить розширених визначень термінів «злиття» та «приєднання», вказується, що спільною рисою цих процесів є правонаступництво. При злитті підприємств усі їхні майнові права та зобов'язання переходять до нового суб'єкта, що виникає в результаті злиття [15].

За статтею 83 Закону України «Про акціонерні товариства», злиття акціонерних товариств полягає в створенні нового акціонерного товариства, яке стає правонаступником і отримує все майно, права та зобов'язання двох або більше акціонерних товариств одночасно з їх припиненням. Приєднання акціонерного товариства означає його ліквідацію з передачею всього майна, прав та зобов'язань іншому акціонерному товариству [39].

Аналізуючи законодавчу основу, пов'язану зі злиттям та поглинанням в Україні, можна стверджувати, що вона не надає вичерпного розуміння цих процесів і потребує вдосконалення. Зокрема, є необхідність впровадження поняття «поглинання» до законодавства та чіткого визначення правил для таких угод.

Отже, досліджуючи процеси злиття та поглинання, слід зазначити, що, хоча ці терміни зазвичай вживаються разом, їх цілі відрізняються. Компанії можуть мати різні причини для злиття та поглинання, що розширює

класифікацію цих процесів і виокремлює їх за різними ознаками, такими як характер, форма інтеграції та умови участі капіталів. Таким чином, злиття та поглинання формують окремий інститут на ринку, що має власні правила регулювання і сприяє реорганізації діяльності компаній. Оскільки ринок злиттів і поглинань в Україні є досить новим, законодавче регулювання цих процесів потребує значних змін і вдосконалення.

1.2. Сутність та особливості проєктного управління процесами злиття та поглинання в сучасних умовах

Процеси злиття та поглинання є важливими складовими сучасної економіки, що визначають конкурентоспроможність підприємств і цілих галузей. В умовах глобалізації та швидкої зміни бізнес-середовища, ефективне проєктне управління такими процесами стає критично важливим.

Кизим М.О. стверджує, що проєктне управління у сфері злиттів і поглинань є важливим елементом, який дозволяє ефективно реалізувати складні угоди, що включають інтеграцію двох або більше бізнес-структур [25].

Основною метою проєктного управління в цьому контексті є досягнення стратегічних цілей угоди при мінімізації ризиків і забезпеченні максимальної вигоди для всіх учасників. Процес M&A складається з кількох ключових етапів [45].

На етапі попереднього дослідження та оцінки виконується систематичний аналіз ринку та цільових компаній. Проєктне управління включає аналіз ринку, збір та аналіз даних про ринкові тенденції, конкурентів, потенційні можливості та загрози, визначення цільових компаній, формування списку компаній, які відповідають стратегічним цілям, і які можуть бути потенційними об'єктами для злиття або поглинання. Важливим елементом є оцінка активів, що передбачає використання різних методів оцінки (метод

доходу, ринковий підхід, витратний підхід) для визначення справедливої вартості цільових компаній. Також виконується фінансовий аналіз, в рамках якого оцінюється фінансовий стан цільових компаній, аналізується баланс, звіти про прибутки та збитки, грошові потоки.

На етапі підготовки угоди здійснюється розробка основних компонентів, які включають формування загальної стратегії злиття або поглинання, включаючи визначення цілей і очікуваних результатів. Консультації з юридичними експертами дозволяють розробити договори, угоди про конфіденційність та інші юридичні документи. Визначення фінансових умов угоди є наступним важливим кроком, що включає способи фінансування (грошова форма, акції тощо) і умови виплати. Також важливим є аналіз культурних та організаційних аспектів обох компаній, що є критично важливим для подальшої інтеграції.

Етап здійснення угоди передбачає фактичне виконання угоди, що включає юридичні процедури, завершення всіх необхідних юридичних процесів, включаючи отримання дозволів від регуляторів та підписання угод. Також важливими є фінансові трансакції, які можуть включати виплату коштів, обмін акцій тощо, а також інтеграцію бізнес-процесів, розробку плану інтеграції, що включає об'єднання операцій, фінансових систем, ІТ-інфраструктури та інших процесів.

Останній етап, інтеграція, є одним з найскладніших і вимагає злиття культур, проведення заходів для зменшення опору з боку співробітників та забезпечення культурної інтеграції, управління системами, об'єднання інформаційних систем, комунікаційних каналів і управлінських процесів, а також управління змінами, розробки програми управління змінами, щоб полегшити адаптацію співробітників до нових умов роботи.

Управління проєктом охоплює кілька ключових аспектів, зокрема планування, розробку чіткого плану дій на всіх етапах угоди, включаючи терміни, ресурси та ключові результати, управління ризиками, ідентифікацію потенційних ризиків (фінансових, юридичних, культурних) та розробку

стратегій їхнього мінімізації, контроль якості, встановлення стандартів якості для всіх етапів процесу, щоб забезпечити відповідність угоди стратегічним цілям, а також комунікацію, забезпечення прозорості та ефективної комунікації між усіма учасниками угоди (керівництвом, акціонерами, співробітниками, партнерами).

Процеси злиття та поглинання є складними та багатограними, що вимагає ретельного управління проєктами з урахуванням специфічних вимог і ризиків. Петрович Й.М., стверджує, що мультидисциплінарність є однією з ключових особливостей, адже для успішного завершення угоди потрібно залучати експертів з різних галузей – фінансисти аналізують фінансові показники та розробляють фінансові моделі, юристи займаються юридичною перевіркою і укладенням угод, маркетологи оцінюють ринкову позицію та формують стратегії інтеграції брендів, HR-спеціалісти відповідають за управління людськими ресурсами та адаптацію команд, а IT-фахівці інтегрують інформаційні системи та оптимізують процеси через нові технології [36]. Ефективна координація дій всіх учасників є критично важливою, оскільки дозволяє забезпечити комунікацію між командами та координувати їхнє співробітництво в єдиній системі.

Високий рівень невизначеності супроводжує процеси M&A через значні ризики, що можуть виникати через зміни в ринкових умовах, законодавстві, реакцію конкурентів або внутрішні чинники, такі як опір співробітників. Для зменшення впливу цих ризиків важливо впроваджувати системи управління ризиками, які включають аналіз сценаріїв, моніторинг і оцінку ризиків, а також гнучке планування, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Культурна інтеграція є ще однією важливою складовою проєктного управління в M&A. Злиття компаній часто призводить до злиття їхніх корпоративних культур, що може викликати конфлікти. Для успішної інтеграції необхідно визначити спільні цінності та принципи, які об'єднують працівників, а також сформулювати єдиний стиль управління, що враховує

сильні сторони обох культур. Відкритість у спілкуванні та залучення працівників до процесу інтеграції також сприяють кращому прийняттю змін.

Використання сучасних технологій відіграє ключову роль в оптимізації процесів M&A. Технології, такі як Big Data та аналітика, дозволяють отримувати цінну інформацію про ринок, конкурентів та цільові компанії, що підвищує точність оцінки угоди. Штучний інтелект може автоматизувати рутинні процеси та покращити процес due diligence. Цифрові платформи спрощують комунікацію між командами, дозволяють відстежувати прогрес виконання завдань і швидко реагувати на зміни.

Для більшої ясності та структурованості розгляду процесів злиття та поглинання у контексті проектного управління, пропонуємо представити основні етапи та їхні ключові елементи у вигляді таблиці 1.5:

Таблиця 1.5

Етапи процесу злиття та поглинання в контексті проектного управління

Етапи M&A	Основні елементи	Ключові завдання
Попереднє дослідження та оцінка	Аналіз ринку, оцінка активів, фінансовий аналіз	Визначення цільових компаній, оцінка їх вартості
Підготовка угоди	Розробка стратегії, юридичні консультації, фінансові умови	Формування цілей угоди, укладення юридичних документів
Здійснення угоди	Виконання юридичних процедур, фінансові трансакції	Завершення угоди, інтеграція бізнес-процесів
Інтеграція	Культурна інтеграція, управління змінами	Об'єднання команд, управління комунікацією та процесами

Джерело: складено автором за даними [6, 8, 17].

Таблиця ілюструє чотири основні етапи процесу M&A, кожен з яких містить важливі елементи та завдання, що сприяють успішній реалізації угоди. Це дозволяє краще зрозуміти, як проєктне управління може допомогти у досягненні стратегічних цілей і мінімізації ризиків, з якими стикаються компанії в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Процеси злиття та поглинання виступають важливими інструментами для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці. Ефективне проєктне управління в цих процесах є критично необхідним для досягнення стратегічних цілей угоди, мінімізації ризиків і забезпечення вигоди для всіх учасників. Ретельне планування, управління ризиками, інтеграція культур і використання сучасних технологій є ключовими аспектами, що впливають на успіх M&A. Складність та багатогранність цих процесів вимагають залучення експертів з різних галузей і ефективної координації їхньої діяльності. Успішна реалізація злиттів і поглинань не лише дозволяє компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але й відкриває нові можливості для розвитку та зростання.

1.3. Система чинників активізації процесів злиттів і поглинань компаній в Україні та світі

Компанії, які прагнуть до зростання, можуть досягти своїх цілей шляхом впровадження внутрішньої або зовнішньої стратегії розвитку. Такий підхід є основною рушійною силою для злиттів та поглинань, що дозволяє підприємствам розширювати свою діяльність, зменшувати ризики та збільшувати свою частку на ринку. Внутрішня стратегія зростання включає кілька етапів, таких як глибше проникнення на ринок, розвиток існуючих продуктів або створення нових.

Ці етапи, як зазначає Гомес, допомагають компаніям адаптуватися до змінюваного попиту та зберігати конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Проте, незважаючи на перспективи, цей підхід має свої недоліки [53].

Одним з головних викликів є тривалість реалізації таких стратегій, під час якої конкуренти можуть збільшити свою частку на ринку, активно використовуючи зовнішні стратегії розвитку. У такій ситуації компанії ризикують залишитися позаду або втратити позиції, якщо не будуть здатні швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Зовнішні стратегії розвитку, зокрема, придбання, злиття, вертикальна інтеграція та диверсифікація, дозволяють компаніям більш ефективно використовувати свої ресурси. Наприклад, злиття двох компаній може забезпечити доступ до нових технологій або ресурсів, що підвищує їхню продуктивність і конкурентоспроможність. Ці стратегії також відкривають доступ до нових, менш насичених ринків, сприяючи глобалізації та інтернаціоналізації компаній. Для транснаціональних корпорацій злиття та поглинання є надійною інвестиційною стратегією. Вона дозволяє зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку, сприяючи перерозподілу світового ринку та змінам у економіках країн, які приймають участь у таких угодах. Ці процеси також впливають на створення нових міжнародних відносин і стратегічних партнерств, формуючи нову глобальну економічну архітектуру.

Злиття та поглинання мають схожі риси, але їхні мотиви можуть суттєво відрізнятися. Злиття – це процес об'єднання підприємств, під час якого щонайменше одна компанія втрачає статус юридичної особи [50].

Цей процес може мати значний вплив на внутрішню структуру компаній, оскільки вони повинні інтегрувати свої бізнес-процеси, культури і системи управління. Найчастіше цей процес завершується створенням нової юридичної структури [24]. Важливо зазначити, що злиття відбувається на добровільних засадах, коли акціонери стають співвласниками нової компанії.

Під час поглинання одна компанія отримує контроль або власність над іншою шляхом купівлі акцій, що часто відбувається не за добровільною згодою. У цьому випадку, компанія, яку поглинають, перестає існувати як юридична особа, тоді як компанія, що здійснює поглинання, продовжує функціонувати, отримуючи майно, зобов'язання та борги поглинутої фірми. Таким чином, поглинаюча компанія збільшує свої активи, а її акціонери мають право викупити акції поглинутої компанії пропорційно своїй частці [38].

Метою цього процесу часто є досягнення синергетичного ефекту, який дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність.

Слід зазначити, що для опису процесу поглинання в різних джерелах використовуються такі терміни, як «merger», «acquisition» або «takeover». Останній має свої особливості, адже «takeover» часто асоціюється з ворожим поглинанням, коли менеджмент компанії, яку поглинають, чинить опір. При злитті компанії зазвичай прагнуть довгострокової співпраці, тоді як метою поглинання часто є короткострокова максимізація прибутку. Це може призвести до проблем у постзлиттєвій інтеграції, якщо не буде належного управління змінами. Варто зазначити, що юридичні аспекти поглинання не завжди детально висвітлюються через відсутність чітких механізмів його регулювання.

Міжнародні M&A (злиття та поглинання) є проявом глобалізації сучасних економічних систем і відіграють важливу роль у розвитку компаній. Вони чутливі до зовнішніх економічних і технологічних факторів, тому для них характерна циклічність. Проте, за даними Інституту злиттів, поглинань та альянсів (ІМАА), спостерігається загальна тенденція до збільшення кількості угод, що свідчить про відновлення інтересу до таких стратегій після періодів спаду.

Аналіз динаміки злиттів та поглинань за період 2000–2023 років демонструє цікаву тенденцію, що охоплює значні зміни в активності ринку. З моменту початку тисячоліття було укладено близько 790 000 угод, загальна вартість яких перевищила 57 трильйонів доларів США. Особливістю цього

періоду є те, що 2018 рік відзначився падінням кількості угод на 8% у порівнянні з 2017 роком, що склало близько 49 000 транзакцій. Водночас оцінювальна вартість угод зросла на 4%, досягнувши приблизно 3,8 трильйона доларів США. Цей парадокс свідчить про зростаючу цінність активів на ринку, незважаючи на зменшення кількості угод (рис. 1.1).

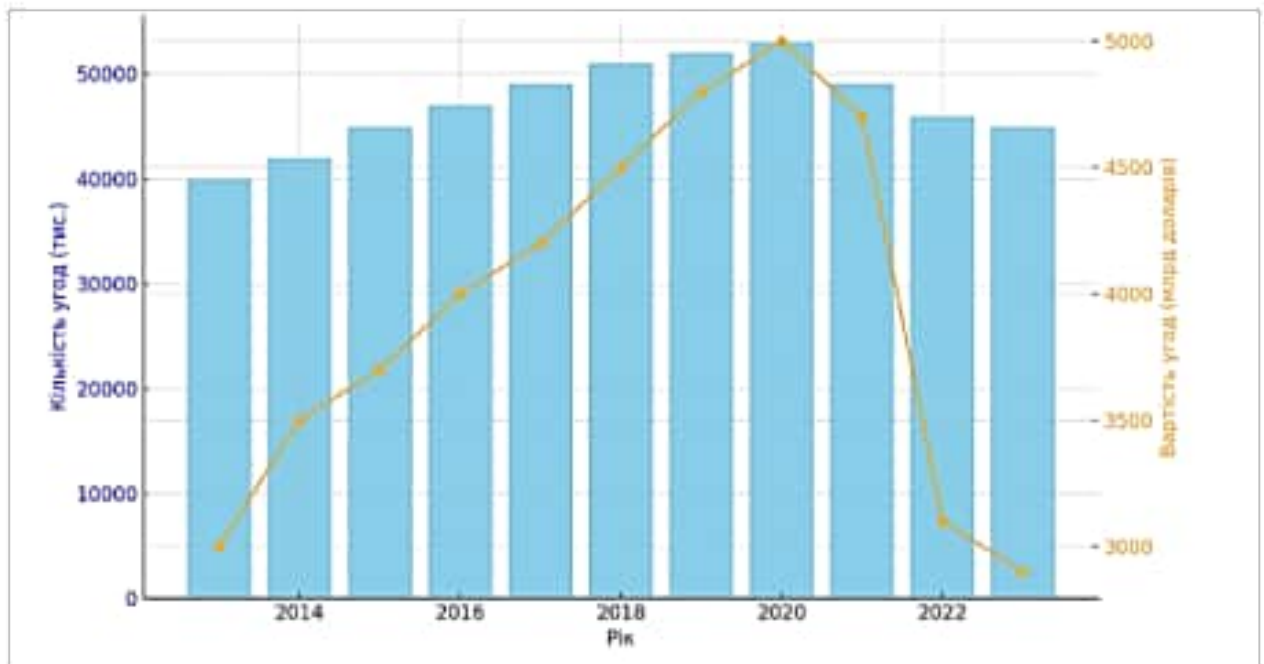


Рис. 1.1. Динаміка кількісних та вартісних показників M&A за 2013–2023 рр.

Джерело: складено автором

Протягом останніх 20 років були укладені 10 найдорожчих угод M&A (табл. 1.6), які суттєво вплинули на економічну ситуацію в різних секторах. Однак, починаючи з 2021 року, ринок почав демонструвати спад, зокрема через макроекономічні фактори, такі як пандемія COVID-19, інфляція та геополітична нестабільність. Зниження активності у 2022–2023 рр. підкреслює обережність компаній щодо інвестицій та злиттів, викликану невизначеністю в економіці.

Таблиця 1.6

10 найдорожчих угод M&A за останні 20 років

Рік	Компанії, що укладають угоду	Оцінювальна вартість, млрд дол. США	Характеристика угоди
1999	Vodafone AirTouch PLC - Mannesmann AG	202,7	Об'єднання двох великих телекомунікаційних компаній.
2000	America Online Inc - Time Warner	164,7	Злиття онлайн-сервісу з медіа-компанією.
2013	Verizon Communications Inc - Verizon Wireless Inc	130,2	Придбання частки Verizon Wireless для повного контролю.
2007	Shareholders (Spin out) - Philip Morris Intl Inc	107,6	Відокремлення Philip Morris у незалежну компанію.
2015	Anheuser-Busch Inbev SA/NV - SABMiller PLC	101,5	Злиття двох найбільших виробників пива.
2007	RFS Holdings BV - ABN-AMRO Holding NV	98,2	Придбання голландського банку ABN AMRO.
1999	Pfizer Inc - Warner-Lambert Co	89,6	Придбання фармацевтичної компанії Warner-Lambert.
2017	Walt Disney Co - 21st Century Fox Inc	84,2	Придбання медіа-компанії для розширення контенту.
2016	AT&T Inc - Time Warner Inc	79,4	Злиття телекомунікаційної компанії з медіа-корпорацією.
2019	Bristol-Myers Squibb Co - Celgene Corp	79,4	Придбання біофармацевтичної компанії для розширення портфеля.

Джерело: складено автором за даними [25, 37].

Аналіз найбільших угод злиття та поглинання за останні 20 років свідчить про зростаючу тенденцію до консолідації в різних галузях, зокрема в телекомунікаціях, медіа та фармацевтиці.

Аналіз найбільших угод злиття та поглинання за останні два десятиліття виявляє кілька ключових стратегічних мотивів, які керували рішеннями компаній.

Одним із найважливіших драйверів M&A є бажання компаній зміцнити свою присутність на існуючих ринках і проникнути на нові. Наприклад, злиття Vodafone і Mannesmann дозволило створити одну з найбільших телекомунікаційних мереж у світі, значно розширивши охоплення споживачів.

Вертикальна інтеграція, яка передбачає об'єднання компаній на різних етапах одного виробничо-збутового ланцюга, стала ще однією важливою тенденцією. Яскравим прикладом є придбання Verizon Wireless компанією Verizon Communications, що дозволило оптимізувати процеси обслуговування клієнтів і зменшити витрати.

Зміна споживчих уподобань і перехід до цифрових платформ сприяли значному зростанню інтересу до інтеграції медіа-компаній із технологічними гравцями. Злиття America Online та Time Warner стало одним із перших великих прикладів такої інтеграції, хоча згодом його ефективність була поставлена під сумнів через труднощі у реалізації синергії.

Деякі угоди, такі як відокремлення Philip Morris, були зумовлені змінами в регуляторному середовищі. Це дозволило компаніям краще адаптуватися до нових ринкових умов і зосередитися на своїх основних бізнес-напрямах.

Придбання фармацевтичних компаній, таких як Celgene корпорацією Bristol-Myers Squibb, підкреслює важливість доступу до нових технологій і інноваційних продуктів. Це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін у галузі.

Найбільші угоди M&A мали значний вплив як на конкретні галузі, так і на глобальну економіку загалом. Вони змінили конкурентний ландшафт, створили нові можливості для співпраці та інновацій, але також викликали занепокоєння щодо концентрації ринку.

Злиття великих компаній, таких як Anheuser-Busch і SABMiller, дозволило створити глобальних гігантів із безпрецедентною ринковою силою.

Це сприяло зниженню витрат через економію на масштабах, але також викликало питання щодо чесної конкуренції.

Угоди, які сприяли інтеграції послуг і продуктів, часто мали позитивний вплив на споживачів через зниження цін і покращення якості. Однак у деяких випадках зростання концентрації ринку обмежувало вибір споживачів і могло призвести до підвищення цін.

Великі угоди часто привертали увагу регуляторів через можливий негативний вплив на конкуренцію. Наприклад, придбання Time Warner компанією AT&T було під пильним наглядом антимонопольних органів через ризик домінування в телекомунікаційному секторі.

Висновки до розділу 1

Процеси злиття та поглинання є важливим інструментом стратегічного розвитку компаній як в Україні, так і у світі. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується глобалізацією, високою конкуренцією та швидкими технологічними змінами, M&A надають бізнесу унікальні можливості для розширення, оптимізації та диверсифікації. Основною перевагою таких процесів є досягнення синергетичного ефекту, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільність грошових потоків. Водночас злиття і поглинання сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній через швидший вихід на нові ринки, зростання ринкової частки та зміцнення позицій на світовому рівні.

Однак M&A супроводжуються значними викликами, включаючи інтеграцію корпоративних культур, управління змінами, ризики втрати ключових працівників і необхідність адаптації до юридичних та регуляторних вимог. Вирішальним фактором успіху є ефективне проєктне управління, що включає ретельне планування, координацію між мультидисциплінарними командами, аналіз ризиків та розробку стратегій інтеграції. Важливу роль у

цьому процесі відіграють сучасні технології, такі як Big Data та штучний інтелект, що полегшують аналіз ринку та автоматизують рутинні завдання.

Аналіз ринку M&A демонструє, що такі угоди значно впливають на трансформацію бізнесу, формування нових економічних відносин та розвиток глобального ринку. Вони також допомагають компаніям адаптуватися до нестабільного середовища, забезпечуючи нові можливості для зростання навіть у періоди економічних криз.

Таким чином, злиття та поглинання залишаються невід'ємною складовою стратегій сучасного бізнесу. Для українських компаній цей інструмент може стати ключем до підвищення міжнародної конкурентоспроможності, розвитку галузей і зміцнення національної економіки. Успішна реалізація угод M&A залежить від комплексного підходу, стратегічного планування та готовності до інновацій, що в кінцевому підсумку сприятиме довгостроковому економічному зростанню.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ

2.1. Оцінка управлінських процесів, пов'язаних із злиттями і поглинаннями в сфері бізнесу

Оцінка управлінських процесів, пов'язаних із злиттями і поглинаннями, є важливим аспектом для успішної інтеграції компаній та забезпечення довгострокового розвитку після злиття чи поглинання. Цей процес включає в себе кілька ключових етапів, кожен із яких потребує ретельної оцінки та управління.

Перший етап злиття або поглинання — це ретельне планування та розробка стратегії. На цьому етапі важливо визначити цілі злиття або поглинання: чому це необхідно (економія на масштабах, доступ до нових ринків, зниження конкуренції тощо), стратегічний вибір партнера, як компанії, що об'єднуються, доповнюють одна одну, а також оцінити синергію, чи дозволить злиття або поглинання досягти очікуваних фінансових результатів, як оптимізувати процеси.

Другим етапом є дю-дилідженс (due diligence), який передбачає ретельну перевірку фінансового стану, юридичних аспектів і операцій компанії, що поглинається або об'єднується. Це включає фінансову перевірку (оцінка активів, зобов'язань, доходів та витрат), юридичну перевірку (перевірка угод, контрактів, ліцензій, правових ризиків), а також операційну перевірку (оцінка корпоративної культури, технологій, виробничих процесів).

Культурна інтеграція є важливою частиною управління злиттям або поглинанням. Коли компанії мають різні корпоративні культури, це може спричинити конфлікти серед співробітників, а також затримки у впровадженні нових процесів. Тому важливо визначити різниці в корпоративних культурах, створити план для поєднання цих культур, проводити тренінги і комунікацію для забезпечення взаєморозуміння. Одним з найскладніших аспектів злиття або поглинання є розробка оптимальної фінансової та юридичної структури для новоутвореної компанії. Вибір між купівлею активів і придбанням акцій компанії, визначення способу фінансування угоди (через позики, акції, власні кошти), юридична реорганізація та створення нової компанії — все це вимагає ретельного управлінського контролю.

Комунікація з усіма зацікавленими сторонами має бути стратегічною і ретельно продуманою. Важливо забезпечити внутрішню комунікацію для співробітників, пояснивши причини змін, нові цілі та забезпечити підтримку, а також зовнішню комунікацію для клієнтів, постачальників та акціонерів, чітко окресливши вигоди і забезпечивши довіру до нового бізнесу. Після завершення угоди важливо провести ефективну інтеграцію операційних процесів, таких як об'єднання ресурсів (виробничих, технологічних, людських та фінансових), оптимізація бізнес-процесів для досягнення більшої ефективності та зниження витрат, а також інтеграція інформаційних систем для забезпечення безперебійного функціонування і комунікації в рамках нової організації.

Злиття або поглинання завжди супроводжуються змінами в організації, і тому важливо застосовувати методи управління змінами. Це включає визначення ключових змін і розробку плану їх впровадження, впровадження механізмів для контролю за прогресом і коригуванням плану, а також підтримку співробітників на кожному етапі змін. Злиття або поглинання не закінчується після інтеграції.

Важливо оцінювати результати, такі як фінансові результати (як угода вплинула на прибутковість, витрати, рентабельність), операційні показники (чи вдалося досягти бажаної синергії та оптимізації), а також вплив на ринок і конкурентне середовище. Успішна реалізація управлінських процесів в рамках злиттів і поглинань може значно посилити конкурентні позиції компанії, але для цього необхідно ретельно спланувати, організувати і контролювати кожен етап цього складного процесу.

Розглянемо особливості оцінки управлінських процесів, пов'язаних із злиттями і поглинаннями, на прикладі компанії «Alphabet Inc», що у 2015 році стало знаковим моментом у розвитку Google, перетворивши компанію на холдинг, що складається з безлічі незалежних підрозділів. Це злиття було викликане нагальною необхідністю реорганізації в умовах розширення бізнесу, адже Google, який спочатку був відомий лише як пошукова система, поступово став власником численних продуктів і послуг, таких як Android, YouTube та Google Cloud, а також проєктів у сферах штучного інтелекту, самокерованих автомобілів (Waymo) і біотехнологій (Verily) [31]. Основними мотивами створення Alphabet Inc. були необхідність підвищення прозорості бізнес-моделей, поліпшення управління ризиками та забезпечення більш ефективного управління. Важливо зазначити, що уповільнення зростання прибутків від традиційних бізнесів, таких як реклама, спонукало компанію шукати нові шляхи для залучення інвесторів. Alphabet прагнула створити більш прозору структуру фінансування, що дозволило б інвесторам легше оцінювати фінансові результати. У результаті, такі компоненти, як YouTube, Android, термостат Nest і біотехнологічний проєкт Calico, стали незалежними організаціями, що дало можливість більш зрозуміло оцінювати їх внесок у загальний успіх корпорації. Реструктуризація також дозволила Google оптимізувати управлінські процеси, зосередившись на інноваціях і довгостроковому розвитку. У рамках цього процесу компанія визначила свої стратегічні цілі, акцентуючи увагу на основному бізнесі.

Перенесення проєктів, які не були безпосередньо пов'язані з основними напрямками діяльності, під управління Alphabet дало змогу Google зосередити ресурси на своїх ключових продуктах – пошукових системах та рекламі. Це не лише забезпечило кращу організацію ресурсів, але й скоротило витрати на неосновні проєкти, що в свою чергу посилило фінансову стійкість компанії.

Злиття позитивно вплинуло на операційну ефективність, оскільки управління стало більш структурованим. Окремі підрозділи, такі як YouTube, Waymo та Nest, отримали автономію для роботи над своїми проєктами, що дозволило зменшити бюрократичні перепони. Завдяки цьому кожен підрозділ зміг зосередитися на специфіці своїх продуктів і послуг, впроваджуючи інновації без постійного втручання з боку основного бізнесу.

Ця автономія сприяла більшій гнучкості в управлінні проєктами. Наприклад, команди, що працюють над технологіями самокерованих автомобілів у Waymo, могли швидше адаптувати свої стратегії, приймати рішення та впроваджувати зміни без затримок, які часто виникають у великих корпоративних структурах. Це не лише зменшило час на реалізацію ідей, але й підвищило якість продуктів, адже команди стали більш орієнтованими на потреби своїх користувачів.

Додатково, чітка розподільна структура фінансування всередині Alphabet дозволила інвестувати в нові та більш ризиковані проєкти. Тепер підрозділи мали змогу отримувати фінансування відповідно до своїх потреб, що зменшило залежність від традиційних джерел доходу. Це, в свою чергу, стимулювало інновації, оскільки команди могли працювати над проєктами, які потребують більше часу для досягнення комерційного успіху.

Створення Alphabet Inc. також призвело до значних змін у корпоративній культурі. Більша автономія підрозділів створила середовище, де співробітники відчували себе більш вільними у своїх рішеннях і мали можливість активно брати участь у процесах, які впливають на їхню роботу. Ця зміна культурної атмосфери значно підвищила мотивацію співробітників, адже вони стали відчувати себе частиною більшої місії та цілей.

Зосередженість на інноваціях стала однією з основних цінностей Alphabet. Кожен підрозділ отримав можливість експериментувати з новими ідеями, без страху перед негайними фінансовими наслідками. Це дало змогу залучати талановитих фахівців, які цінують свободу дій і можливість працювати над захопливими проєктами. Наприклад, у Waymo інженери могли проводити експерименти з алгоритмами машинного навчання, що сприяло швидшому розвитку технологій самокерованих автомобілів.

Крім того, зміни у корпоративній культурі включали посилення комунікації та співпраці між різними підрозділами. Це дозволило ділитися найкращими практиками, навчаннями та ресурсами, що підвищувало загальний рівень інноваційності у всій компанії. Зміни в культурі компанії також підкреслили важливість адаптивності та швидкості реагування на зміни в ринкових умовах.

Таким чином, злиття Google з Alphabet Inc. стало не лише стратегічним кроком у структурі бізнесу, але й призвело до суттєвих змін в управлінських процесах і корпоративній культурі, що позитивно вплинуло на загальну продуктивність компанії та її здатність до інновацій.

Alphabet також реалізувала комплексну стратегію управління ризиками. Аналіз ринкових умов та оцінка можливих змін, які могли б вплинути на бізнес-операції, дозволили компанії адаптувати стратегії відповідно до змін у конкурентному середовищі. Важливим аспектом була також увага до регуляторних обмежень, оскільки технологічні компанії підлягають зростаючому контролю з боку регуляторів. Alphabet змогла краще управляти ризиками, пов'язаними з антимонопольними законами та іншими регуляторними вимогами. Створення окремих підрозділів для різних напрямків діяльності дало змогу зменшити ризики, оскільки кожен підрозділ міг адаптувати свої стратегії управління ризиками відповідно до специфіки своєї галузі.

Крім того, Google реалізував детальну стратегію комунікації змін. Інформація про реорганізацію була доступною для співробітників, акціонерів та споживачів, що сприяло формуванню довіри до компанії. Чітке комунікування цілей і переваг злиття Alphabet Inc. забезпечило стабільність акцій компанії на ринку. Google організував зустрічі та заходи для співробітників, на яких вони могли ставити запитання та обговорювати зміни. Це дало можливість створити позитивний клімат у компанії під час реорганізації.

Таким чином, створення Alphabet Inc. не лише змінило назву компанії, але й стало стратегічним кроком, спрямованим на підвищення прозорості, ефективності та інноваційності в роботі компанії. Ця трансформація відкрила нові горизонти для технологічного гіганта, проте подальший успіх Alphabet залежатиме від здатності залучати інвестиції та довести життєздатність її бізнес-моделі в умовах сучасного ринку.

Незважаючи на позитивний ринок після оголошення про реструктуризацію, інвестори залишаються обережними. Alphabet, на відміну від Berkshire Hathaway, не має стабільного потоку доходу від усіх своїх підрозділів, тому компанія все ще перебуває в пошуках ідеальної формули для створення вартості, що може стати серйозним викликом для її майбутнього. Інвестори повинні переконатися, що нові ініціативи дійсно можуть приносити прибуток, а не лише витрачати ресурси, адже від цього залежить подальша стійкість та розвиток Alphabet у динамічному технологічному середовищі.

2.2. Дослідження передумов реалізації нових проєктів злиття та поглинання у бізнес-середовищі

Дослідження передумов реалізації нових проєктів злиття та поглинання у бізнес-середовищі є критично важливим для розуміння стратегій, які використовують компанії для досягнення своїх цілей.

На прикладі Google та його материнської компанії Alphabet можна виділити кілька ключових передумов, які сприяють успішній реалізації проєктів M&A.

Перш за все, стратегічні цілі та потреби компанії є важливими факторами. Компанії, такі як Google, зазвичай шукають можливості для розширення своєї присутності на ринку через злиття та поглинання. Наприклад, придбання YouTube у 2006 році дозволило Google увійти на ринок відео, що суттєво підвищило його конкурентоспроможність. Крім того, злиття та поглинання можуть допомогти компаніям диверсифікувати свій портфель. Alphabet, як материнська компанія Google, здійснює інвестиції в нові технології, такі як штучний інтелект та автономні автомобілі, щоб залишатися лідером в інноваційності.

Наступним важливим аспектом є фінансова стабільність та ресурси. Для успішного проведення злиттів і поглинань компанії повинні мати достатній фінансовий ресурс. Alphabet, завдяки своїй великій ринковій капіталізації та потужним доходам, може здійснювати великі придбання без значного ризику для фінансового стану. Оцінка вартості та ризиків є невід'ємною частиною процесу. Перед проведенням M&A компанії повинні провести детальний фінансовий аналіз та оцінку ризиків. Google, наприклад, використовує комплексні моделі для оцінки потенційної вартості придбань, що дозволяє знизити ризики неуспіху інтеграційних процесів.

Технологічні зміни та інновації також грають важливу роль у успішності проєктів M&A. Швидкий темп технологічного прогресу, в якому діє Google,

створює потребу в адаптації. Злиття з іншими компаніями може дозволити отримати нові технології, які допоможуть залишатися конкурентоспроможними. Крім того, злиття з технологічними стартапами або компаніями з інноваційними рішеннями може призвести до підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності.

Не менш важливими є конкуренція та ринкова динаміка. Компанії часто ініціюють M&A в умовах зростаючої конкуренції. Alphabet, спостерігаючи за активністю своїх конкурентів, може приймати рішення про поглинання, щоб зберегти або зміцнити свою ринкову позицію. Адаптація до змін у споживчих вподобаннях також може спонукати компанії до злиття. Наприклад, зростання попиту на онлайн-відео змусило Google активно інвестувати в YouTube, підкреслюючи важливість реагування на зміни в поведінці споживачів.

Культурна сумісність є ще одним важливим аспектом, який впливає на успіх інтеграційних процесів. Успішна інтеграція команд є критично важливою для досягнення бажаних результатів. Google, перш ніж купувати нові компанії, звертає увагу на те, як команди можуть взаємодіяти і співпрацювати. Позитивна корпоративна культура є критично важливою для підтримки мотивації працівників та зниження плинності кадрів, що в свою чергу впливає на загальну ефективність бізнесу.

Регуляторні аспекти також не можна ігнорувати. Успішні проєкти M&A вимагають врахування регуляторних вимог. Alphabet часто має справу з антимонопольними органами при проведенні великих угод, тому важливо бути в курсі змін у законодавстві, щоб уникнути затримок у процесі злиття. Врахування всіх цих аспектів допомагає компаніям мінімізувати ризики і забезпечити успішну реалізацію проєктів злиття та поглинання.

На прикладі таких компаній як Amazon, Facebook (Meta), Microsoft, можна виділити кілька ключових передумов, які сприяють успішній реалізації проєктів M&A.

Перш за все, стратегічні цілі та потреби компанії є важливими факторами. Такі компанії, як Google та Amazon, зазвичай шукають можливості

для розширення своєї присутності на ринку через злиття та поглинання. Наприклад, придбання Amazon компанії Whole Foods у 2017 році дозволило компанії увійти на ринок продуктів харчування, забезпечуючи їй можливість збільшити свій вплив в роздрібній торгівлі. Microsoft, у свою чергу, придбавши LinkedIn у 2016 році, розширив свої можливості в соціальних мережах для бізнес-користувачів. Крім того, злиття та поглинання допомагають компаніям диверсифікувати свої портфелі. Alphabet інвестує у нові технології, такі як штучний інтелект та автономні автомобілі, щоб залишатися на передовій інновацій. Meta, колишній Facebook, активно інвестує в напрямок метавсесвітів, розширюючи свої можливості віртуальної реальності.

Наступним важливим аспектом є фінансова стабільність та ресурси. Для успішного проведення злиттів і поглинань компанії повинні мати достатній фінансовий ресурс [25]. Amazon та Microsoft, завдяки своїм великим доходам та капіталізації, можуть дозволити собі масштабне інвестування, як це сталося з придбанням GitHub у випадку Microsoft. Оцінка вартості та ризиків є невід'ємною частиною процесу. Наприклад, Facebook перед придбанням Instagram та WhatsApp ретельно оцінював потенційні вигоди та ризики, пов'язані з інтеграцією цих сервісів, що сприяло зростанню його частки на ринку соціальних мереж.

Технологічні зміни та інновації також грають важливу роль у успішності проєктів. Швидкий темп технологічного прогресу змушує компанії інвестувати в нові розробки та технології. Злиття з іншими компаніями дозволяє отримати доступ до нових технологій, що є ключовим для збереження конкурентних позицій [13]. Придбання стартапів з інноваційними рішеннями допомагає компаніям швидко розширити власні можливості, як це сталося у випадку придбання стартапу DeepMind компанією Google для розвитку штучного інтелекту.

Конкуренція та ринкова динаміка теж є вагомими факторами. Великі гравці, як-от Meta та Amazon, часто ініціюють M&A в умовах посилення

конкуренції на ринку. Alphabet та Meta уважно слідкують за активністю своїх конкурентів і приймають рішення поглинути ту чи іншу компанію, щоб зміцнити свою ринкову позицію. Наприклад, зростання популярності візуального контенту змусило Facebook активно інвестувати в Instagram, що допомогло зміцнити позиції на ринку.

Культурна сумісність є важливою умовою успішної інтеграції команд. Успіх M&A залежить від здатності компаній поєднати корпоративні культури. Це має велике значення, коли йдеться про придбання технологічних стартапів, оскільки збереження мотивації працівників та зниження плинності кадрів критично важливі для досягнення ефективності. Google, Meta, та інші великі технологічні гіганти звертають увагу на те, як нові команди зможуть взаємодіяти та співпрацювати.

Регуляторні аспекти також є надзвичайно важливими, особливо для таких великих корпорацій, як Google, Amazon та Microsoft. Успішні проєкти M&A вимагають врахування регуляторних вимог, оскільки антимонопольні органи часто перевіряють великі угоди для захисту здорової конкуренції. Компанії мусять мати чітке розуміння регуляторних умов, щоб уникнути можливих юридичних помилок.

У підсумку, передумови реалізації нових проєктів злиття та поглинання в бізнес-середовищі є багатограними і вимагають ретельного аналізу з боку компаній. На прикладі Google – Alphabet видно, як стратегічні цілі, фінансова стабільність, технологічні інновації, конкурентна динаміка, культурна сумісність і регуляторні аспекти впливають на успішність таких проєктів. Розуміння цих факторів допомагає компаніям успішно реалізувати ефективні стратегії для досягнення своїх бізнес-цілей через злиття та поглинання.

2.3. Аналіз ефективності інструментів проєктного менеджменту на різних етапах злиття і поглинання компаній

Злиття і поглинання є одними з найбільш складних та стратегічно важливих процесів у сучасному бізнес-середовищі. Вони спрямовані на досягнення конкурентних переваг, розширення ринків та підвищення фінансової стійкості компаній. Однак успішна реалізація цих процесів вимагає чіткого планування, ефективного управління ресурсами та координації між усіма сторонами, що беруть участь у злитті чи поглинанні.

Світ бізнесу сьогодні – це динамічне поле битви, де переможців визначає швидкість адаптації до технологічних змін. Глобалізація, підживлена цифровими трансформаціями, створила безмежні можливості для компаній, але водночас поставила перед ними нові виклики.

Інтернет та соціальні мережі перетворили комунікацію на миттєву та доступну для всіх. Бізнес більше не обмежується географічними кордонами. Компанії можуть охопити глобальну аудиторію, пропонуючи свої продукти та послуги в будь-якій точці світу. Однак, ті, хто не встигає за технологічним прогресом, ризикують залишитися позаду.

З розвитком штучного інтелекту, діджиталізації та Інтернету речей спостерігаються зміни у світовому рейтингу капіталізації компаній. Раніше перші місця цього рейтингу посідали нафтові та газові компанії. Проаналізувавши рейтинг “Global Top 100 Companies 2024”, що був опублікований компанією “PwC”, бачимо, що перші місця в рейтингу посідають інформаційно-телекомунікаційні компанії. Першу шістку складають компанії зі США, такі як “Microsoft” (3,126 млрд. дол), “Apple” (2,609 млрд. дол), “Amazon” (875 млрд. дол), “Alphabet” (817 млрд. дол), “Berkshire Hathaway” (494 млрд. дол), “Facebook” (476 млрд. дол). Далі йдуть китайські “Alibaba” (472 млрд. дол) і “Tencent” (438 млрд. дол). Закривають десятку також американці, а саме “Johnson&Johnson” (372 млрд. дол) і “Exxon

Mobil” (342 млрд. дол). Тільки дві з цих компаній займаються іншими напрямками діяльності, що не стосуються інформаційних технологій.

Сучасні технології не лише спрощують комунікацію, але й дозволяють створювати інноваційні продукти та послуги, які точно відповідають потребам споживачів. Швидкість доставки товарів зросла, а можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами стали практично безмежними.

Інструменти проєктного менеджменту стають важливим механізмом забезпечення успішності цих процесів, дозволяючи контролювати ризики, дотримуватися встановлених термінів та досягати запланованих цілей. Особливу увагу заслуговує аналіз впровадження цих інструментів у контексті успішності компаній, таких як Google – Alphabet, які демонструють унікальні підходи до інтеграції та управління бізнес-процесами.

Проведемо дослідження фінансових результатів, які пов’язані з процесом злиття та поглинання.

Фінансовий звіт містить детальну інформацію про доходи, витрати та операційний прибуток, що дозволяє отримати повну картину ефективності бізнес-стратегій компанії та їх впливу на зростання доходів. Було зосереджено увагу на аналізі показників, які відображають динаміку розвитку Google у контексті придбання YouTube. Як результат відзначається зростання доходів від реклами на платформі, що дозволило оцінити успішність стратегії інтеграції YouTube в екосистему Google та її вплив на загальний дохід компанії.

Придбання YouTube у 2006 році стало одним із найбільш стратегічно важливих кроків у розвитку Google, що не лише суттєво підвищило його дохід, а й закріпило позиції компанії на ринку цифрової реклами. Сьогодні YouTube є не лише платформою для відео, а й потужним інструментом для рекламодавців, що дозволяє Google залишатися в авангарді технологічних інновацій.

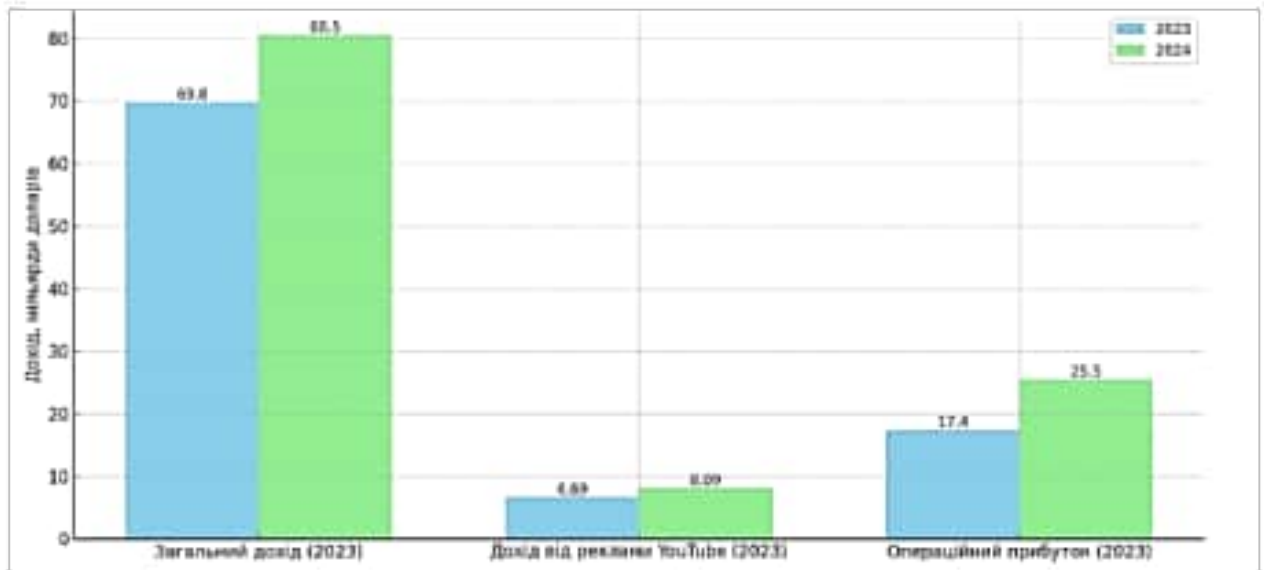


Рис. 2.1. Фінансові результати компанії Alphabet за перший квартал 2023 і 2024 років.

Джерело: складено автором [37]

За ці роки YouTube не лише став домінуючою відеоплатформою, але й перетворився на один із головних драйверів доходу для Google, особливо в контексті цифрової реклами.

У фінансових результатах за перший квартал 2024 року, оголошених компанією Alphabet (материнською компанією Google), зазначено значне зростання фінансових показників, зокрема завдяки успішній діяльності YouTube.

Загальний дохід становить 80,5 мільярда доларів, що на 15% більше в порівнянні з 69,8 мільярда доларів у першому кварталі 2023 року. Це свідчить про стійке зростання і загальну позитивну динаміку бізнесу [37].

Дохід від реклами на YouTube становить 8,09 мільярда доларів, що свідчить про суттєвий ріст у порівнянні з 6,69 мільярда доларів у попередньому році. Цей показник підкреслює зростання інтересу рекламодавців до платформи та ефективність рекламних кампаній.

Sundar Pichai, генеральний директор Google, підкреслив: «Наші результати у першому кварталі відображають сильну роботу з пошуку,

YouTube та хмарними технологіями. Ми перебуваємо в епоху Gemini, і в компанії існує великий імпульс» [11] Ця заява підтверджує, що YouTube є невід'ємною частиною бізнес-стратегії Google і продовжує відігравати ключову роль у загальному успіху компанії.

Операційний прибуток Google збільшився з 17,4 мільярда доларів у 2023 році до 25,5 мільярда доларів у 2024 році. Цей приріст на 46% відображає зростаючу ефективність бізнес-моделі, включаючи сегмент YouTube. Зниження витрат на операційні процеси також сприяло цьому зростанню, що дозволяє компанії реалізувати більший прибуток на одиницю доходу.

YouTube забезпечує доступ до величезної аудиторії, що дозволяє Google залучати нових рекламодавців і зберігати конкурентоспроможність у галузі. Платформа налічує понад 2 мільярди активних користувачів щомісяця, що робить її одним з найбільших майданчиків для реклами в світі. Це також дозволяє Google впроваджувати нові формати реклами, включаючи відео, банери і спонсорський контент.

Придбання YouTube суттєво зміцнило фінансові позиції Google та сприяло значному зростанню доходу компанії. Успіх YouTube в рекламі та зростаюча популярність платформи свідчать про важливість цього активу для Google в умовах стрімкого розвитку ринку цифрових технологій. Платформа не лише приносить значний дохід, але й стає важливим елементом в стратегії Google щодо монетизації контенту та залучення нових користувачів.

Злиття і поглинання є складними процесами, що вимагають використання ефективних інструментів проєктного менеджменту на всіх етапах. Фінансовий аналіз Alphabet Inc. та успіх YouTube демонструють, що правильна стратегія управління проєктами може вплинути на загальний фінансовий стан компанії та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, проєктний менеджмент стає невід'ємною частиною успішної реалізації угод M&A, сприяючи інтеграції, зростанню доходів та сталому розвитку компанії.

Висновки до розділу 2

У 2015 році Google пройшов значну трансформацію, коли була створена материнська компанія Alphabet Inc. Це стало важливим етапом у розвитку компанії, яка з пошукової системи перетворилася на потужного технологічного гіганта, що охоплює численні сфери бізнесу, від реклами до інновацій у сфері штучного інтелекту та автономних автомобілів. Ця реструктуризація дозволила Alphabet підвищити прозорість управління, полегшити прийняття рішень і дати більше автономії окремим підрозділам, що сприяло гнучкості в розвитку нових технологій.

Особливістю цієї реорганізації є застосування інструментів проєктного менеджменту, що допомогли успішно інтегрувати нові компанії і стартапи після злиття і поглинань. Успішне використання таких інструментів, як адаптивне управління і ефективна комунікація між командами, стало важливим фактором, який дозволив уникнути непорозумінь і підвищити загальну продуктивність.

Завдяки успішній інтеграції, Alphabet змогла значно збільшити свої доходи, зокрема від реклами на YouTube. Так, у 2023 році дохід від реклами на платформі досяг 6,69 мільярда доларів, а в 2024 році зріс до 8,09 мільярда доларів, що свідчить про високий потенціал цієї платформи для генерації прибутку. Успіх YouTube також підкреслює важливість стратегій монетизації контенту і інвестицій в нові технології для підтримки стабільного зростання навіть в умовах мінливого ринку.

Фінансовий аналіз Alphabet показує значне зростання операційного прибутку – з 17,4 мільярда доларів у 2023 році до 25,5 мільярда доларів у 2024 році. Це підтверджує ефективність впроваджених стратегій злиттів і поглинань, які дозволяють компанії знижувати витрати та максимізувати прибуток. Проєктний менеджмент у контексті M&A є важливим інструментом для зниження ризиків, інтеграції нових бізнесів і сприяння економічному зростанню.

Таким чином, успішне злиття і поглинання залежить від ретельного стратегічного планування, правильно вибраних інструментів проєктного менеджменту, культурної сумісності і здатності компанії адаптуватися до нових умов. Alphabet є яскравим прикладом того, як комплексний підхід до управління, інновацій і ефективної комунікації може забезпечити успіх в умовах змін.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ

3.1. Обґрунтування складових проєкту злиття та поглинання компаній

Злиття аутсорсингової та продуктової компаній в Україні може бути потужним кроком до створення сильнішої та більш конкурентоспроможної компанії на міжнародному ринку IT-послуг та технологій. Україна має великий потенціал для таких злиттів завдяки наявності розвиненої IT-екосистеми, висококваліфікованих кадрів, а також попиту на якості програмного забезпечення з боку міжнародних компаній.

Злиття аутсорсингової та продуктової компаній в Україні має потенціал ефективної стратегії для досягнення значної синергії та створення конкурентоспроможної компанії, яка буде здатна працювати на міжнародних ринках. Успіх такого злиття залежить від ретельної інтеграції продуктів і послуг, культур, а також чіткої стратегії розширення бізнесу.

Потенційне злиття із продуктовою онлайн-платформою є важливим кроком, який зможе об'єднати інноваційні можливості обох компаній задля досягнення спільних цілей. Це злиття матиме на меті створити потужний синергетичний ефект, який дозволить посилити позиції на ринку, впроваджувати новітні технології, розширювати глобальну присутність на українському ринку і задовольняти потреби користувачів на якісно новому рівні. Основною метою цього злиття є значне розширення ринкової частки шляхом інтеграції технологій обробки природної мови (NLP) від аутсорсингової компанії у сервіси продуктової. Це дозволить масштабувати бізнес на глобальному рівні, зробити інструменти перевірки граматики, стилістики та аналізу текстів доступними для користувачів продуктової

компанії, а також забезпечити інноваційність і фінансову вигоду для обох компаній.

Завдяки цьому злиттю одна компанія зможе значно покращити якість навчання через впровадження AI-інструментів іншої. Наприклад, учні отримають доступ до автоматизованих перевірок письмових завдань, рекомендацій для вдосконалення стилю й граматики, а також інтегрованої аналітики прогресу. Аутсорсингова, у свою чергу, отримає нові можливості для впровадження своїх технологій у сферу освіти, розширюючи їхній вплив.

Ще одним ключовим завданням є збільшення інноваційного потенціалу завдяки поєднанню експертизи аутсорсингової компанії у галузі NLP та продуктової компанію у створенні персоналізованих навчальних рішень. Це дасть змогу розробляти більш досконалі мовні моделі, впроваджувати нові функції для автоматичного оцінювання як письмових, так і усних завдань, а також вдосконалювати інструменти багатомовності. Такий підхід забезпечить обом компаніям можливість залишатися на передовій ринку освітніх технологій і мовного програмного забезпечення.

Важливим аспектом злиття є фінансова вигода. Продуктова компанія зможе скористатися технологіями аутсорсингової для підвищення ефективності роботи платформи та зниження витрат на масштабування, водночас залучаючи нових користувачів завдяки інтеграції інструментів перевірки тексту та аналітики. Вона в свою чергу отримає доступ до великої бази клієнтів, що дозволить розширити портфель продуктів і збільшити доходи.

Злиття також створює можливість виходу на нові ринки, особливо в регіонах із багатою мовною різноманітністю, де локалізовані мовні моделі та персоналізоване навчання можуть стати ключовою конкурентною перевагою.

Однією з ключових причин угоди є доступ однієї компанії до технологічних ресурсів і експертизи іншої, зокрема до передових технологій обробки природної мови (NLP), інтеграції штучного інтелекту та глобальної клієнтської бази. Завдяки цьому продуктова компанія зможе значно

прискорити темпи розвитку своїх продуктів, підвищити якість навчальних послуг та залучити ще більше користувачів у сфері онлайн-освіти.

З іншого боку, аутсорсингова отримає вигоду від доступу до освітньої платформи продуктової компанії, яка спеціалізується на індивідуальному навчанні з репетиторами. Це дозволить компанії впроваджувати свої технології у сфері освіти, розширити аудиторію й запропонувати нові рішення для інтеграції усного та письмового навчання.

Завдяки цій синергії обидві компанії зможуть створювати нові інструменти, які будуть конкурентоспроможними щодо аналогів, таких як ChatGPT або Microsoft Copilot. Наприклад, це можуть бути автоматизовані системи перевірки усних і письмових завдань, персоналізовані мовні курси, адаптовані під рівень учнів, та багатомовні мовні моделі для підтримки глобальної аудиторії.

Таке злиття не лише підсилить позиції обох компаній у сферах освіти й штучного інтелекту, а й створить нові можливості для інновацій, спрямованих на вдосконалення навчального процесу та якісного міжкультурного спілкування.

Злиття компаній спрямоване на інтеграцію технологій обробки природної мови (NLP) у сервіси продуктової компанії та масштабування бізнесу на глобальному рівні. Основна мета проєкту – розширити присутність на ринках онлайн-освіти, інтегруючи передові мовні інструменти одної у платформу іншої, підвищити інноваційність продуктів обох компаній і забезпечити окупність інвестицій за рахунок збільшення клієнтської бази й ринкової частки.

Цілями є такі:

1. Розширити ринкову присутність на українському ринку та на глобальному рівні завдяки адаптації продуктів до локальних потреб, включаючи підтримку української мови.

2. Інтегрувати технології аутсорсингової компанії у сервіси продуктової, посилюючи функціонал платформи через автоматичну перевірку текстів,

аналіз письмових завдань і рекомендації для покращення стилістики та граматики.

3. Досягти фінансової окупності за 3-5 років через збільшення доходів від індивідуального навчання та автоматизованих освітніх рішень.

Відповідно до цілей формуються завдання, основними з яких є:

1. Розробити локалізовані версії сервісів із підтримкою різних мов, включаючи українську, для забезпечення доступності продуктів у нових регіонах.

2. Створити персоналізовані мовні моделі для вдосконалення навчального процесу, забезпечуючи учням більш якісні й ефективні інструменти.

3. Побудувати ефективну маркетингову кампанію для залучення нових користувачів, акцентуючи увагу на інтеграції технологій аутсорсингової компанії і унікальних можливостях продуктової.

4. Впровадити інструменти проєктного менеджменту для забезпечення ефективної координації між командами продуктової і аутсорсингової компаній, що дозволить синхронізувати розробку та впровадження нових функцій.

Український ринок цифрових інструментів демонструє стабільне зростання, і очікується, що до 2027 року використання хмарних сервісів у країні збільшиться на 20%. Основними сегментами цільової аудиторії є студенти та викладачі, які активно використовують інструменти для підвищення ефективності навчання, фрілансери, копірайтери та редактори, які потребують якісних рішень для перевірки текстів. Злиття аутсорсингової та продуктової компанії в Україні може бути потужним кроком до створення сильнішої та більш конкурентоспроможної компанії на міжнародному ринку IT-послуг та технологій. Україна має великий потенціал для таких злиттів завдяки наявності розвиненої IT-екосистеми, висококваліфікованих кадрів, а також попиту на якості програмного забезпечення з боку міжнародних компаній.

Основними конкурентами на цьому ринку залишаються Microsoft зі своїми продуктами, такими як Microsoft Word і Copilot, які пропонують розширені можливості для роботи з текстами, а також локальні сервіси для вивчення мов і перевірки текстів, адаптовані до української мови та інших регіональних потреб, що мають лояльну аудиторію.

Унікальна перевага злиття компаній полягає в інтеграції перевірених мовних технологій аутсорсингової із продуктовою компанією, яка спеціалізується на персоналізованому навчанні з репетиторами. Ця синергія дозволить створити продукти, які не тільки конкуруватимуть з інструментами Microsoft, але й запропонують інноваційні рішення для навчання, зокрема:

Непередбачувані зміни регуляторного середовища в Україні, конкуренція з боку Microsoft та інших гравців, а також низька платоспроможність окремих сегментів аудиторії можуть вплинути на успіх проєкту. Для мінімізації цих ризиків планується залучення локальних експертів для адаптації продуктів, створення гнучких тарифних планів, а також активне просування безкоштовних функцій сервісу, що дозволить залучити більше користувачів і підвищити впізнаваність бренду.

Злиття дозволить забезпечити якісну підтримку української мови, а також інших регіональних мов. Це особливо важливо для українських користувачів, оскільки дозволить їм отримувати персоналізовані навчальні та мовні інструменти, адаптовані до їхніх потреб і культурних особливостей. Цей підхід не лише покращить досвід користувачів, а й сприятиме збільшенню лояльної аудиторії в Україні та інших країнах.

Аутсорсингова компанія зможе розширити своє охоплення, інтегруючи свої передові мовні технології в освітній контекст, пропонуючи користувачам продуктової компанії інструменти для вивчення мов та перевірки текстів. Продуктова компанія зможе збільшити доходи завдяки інтеграції передових мовних технологій, що також забезпечить додаткові джерела доходу через підписки на персоналізовані освітні курси та бізнес-пакети для корпоративних клієнтів.

Однак важливо враховувати й юридичні та етичні аспекти угоди. Дотримання високих стандартів захисту персональних даних, таких як GDPR для користувачів у Європейському Союзі, стане важливою складовою успішної інтеграції однієї компанії у в екосистему іншої. Оскільки обидві компанії обробляють великі обсяги даних користувачів, вони повинні ретельно враховувати відповідність законодавчим вимогам різних ринків. Це дозволить забезпечити належний рівень захисту приватності та даних, зміцнюючи довіру до продукту серед користувачів.

Крім того, розробка чітких політик щодо відповідального використання штучного інтелекту, які забезпечують прозорість і етичність у прийнятті рішень, стане ключовим елементом стратегії. Аутсорсингова компанія, інтегруючи свої технології в продуктову, зможе продемонструвати свою відповідальність за точність і безпеку створених текстів, а також відповідати за застосування ШІ в контексті навчання мовам. Етичне використання ШІ може стати конкурентною перевагою об'єднаної компанії на світовому ринку, оскільки користувачі все більше звертають увагу на прозорість і етичність технологій, які вони використовують.

Злиття також передбачає застосування інноваційних підходів до маркетингу. Стратегічне залучення інфлюенсерів, освітніх лідерів та підприємців, які активно звертаються за послугами обох компаній, допоможе популяризувати нові можливості продукту серед різних категорій користувачів. Це сприятиме збільшенню впізнаваності бренду і розширенню його аудиторії. Проведення безкоштовних тренінгів і освітніх курсів щодо використання технологій аутсорсингової компанії в освітньому процесі, а також проведення вебінарів та семінарів для учителів, студентів і корпоративних користувачів, дозволить залучити нову аудиторію і підвищити лояльність існуючих користувачів.

Цей комплексний підхід до маркетингу та етики дозволить не тільки залучити нових користувачів, а й створити стійке, етично відповідальне

середовище для існуючих клієнтів, що стане основою для довготривалого успіху об'єднання компаній.

Зрештою, це злиття має потенціал для створення потужного синергетичного ефекту. Завдяки поєднанню локального досвіду однієї компанії в освітній сфері та передових мовних технологій іншої, користувачі зможуть отримати доступ до найсучасніших інструментів на новому рівні якості. Інтеграція інструментів у освітні платформи продуктової компанії дозволить підвищити продуктивність для мільйонів користувачів по всьому світу, зробивши навчання мовам та письмову комунікацію швидшими, простішими та ефективнішими.

Цей проєкт стане прикладом успішного бізнес-партнерства, яке відкриває нові горизонти для інновацій у сфері штучного інтелекту, цифрових технологій та освітніх рішень. Завдяки такому злиттю, об'єднані компанії зможуть значно розширити можливості для користувачів по всьому світу, від освітніх закладів до корпоративних клієнтів, і сприяти покращенню мовної грамотності та ефективності роботи (табл. 3.1).

Злиття компаній, лідера у сфері технологій обробки природної мови та глобальної платформи для онлайн-навчання, має потенціал створити потужний синергетичний ефект. Ця інтеграція об'єднає передові мовні технології з освітніми рішеннями, що дозволить створити інноваційний продукт, який поєднує вдосконалення письмових навичок із персоналізованим навчанням. Завдяки цьому об'єднана компанія зможе посилити свої позиції на світовому ринку, залучивши нові аудиторії та розширивши функціонал своїх сервісів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз проєкту злиття аутсорсингової та продуктової компаній

Сильні сторони	Слабкі сторони
Поєднання передових технологій обробки текстів однієї компанії із освітньою платформою іншої.	Інтеграція двох різних корпоративних культур може створити труднощі.
Сильні позиції на ринку EdTech та розробки ІІІ.	Високі початкові витрати на інтеграцію технологій та маркетинг.
Широка аудиторія та позитивний імідж обох компаній.	Можливі юридичні перешкоди через різні регіональні норми захисту даних.
Локалізовані продукти, адаптовані для українського ринку.	Ризики втрати частини користувачів через зміни у сервісах.
Можливості	Загрози
Розширення глобального ринку за рахунок інтеграції освітніх інструментів аутсорсингової у продуктової.	Конкуренція з боку великих гравців, таких як Microsoft і Duolingo.
Розробка інноваційних функцій на основі синергії ІІІ та освітніх технологій.	Низька платоспроможність користувачів у деяких регіонах.
Залучення нових користувачів через локалізацію та просування.	Можливі зміни у регуляторному середовищі України та інших країн.
Вихід на корпоративний сегмент через інтеграцію продуктів у бізнес-пакети.	Можливі регуляторні проблеми у сферах ІІІ та захисту даних.

Джерело: складено автором

Інтеграція NLP-технологій аутсорсингової компанії у продуктову надасть користувачам доступ до унікальних інструментів, таких як автоматизовані оцінки текстів, рекомендації з покращення мовних навичок та підтримка багатомовності. Це дозволить зробити навчальний процес ефективнішим і більш персоналізованим, що особливо важливо для студентів і викладачів на глобальному рівні. Крім того, фокус на локалізації продуктів забезпечить якісну адаптацію сервісів до потреб різних ринків, зокрема українського, сприяючи популяризації платформ серед користувачів, для яких культурні й мовні особливості мають велике значення.

Проект передбачає значні початкові інвестиції у локалізацію, маркетинг та технічну інтеграцію. Інновації через синергію технологій дозволять створити конкурентоспроможний продукт, здатний зміцнити позиції компаній у сфері EdTech і підвищити їхню привабливість для корпоративних клієнтів. Водночас фінансова вигода від злиття буде забезпечена за рахунок економії на масштабуванні, завдяки спільній інфраструктурі, і нових джерел доходу, таких як преміум-підписки та партнерські освітні програми.

Згідно зі SWOT-аналізом, сильними сторонами злиття є поєднання передових технологій із глобальною мережею, що відкриває нові можливості для розширення ринкової частки. Однак, до слабких сторін проекту можна віднести високі початкові витрати та складність уніфікації корпоративних процесів. Водночас існує великий потенціал для розширення ринку завдяки виходу на нові регіони, підтримці багатомовності та інтеграції інноваційних рішень, хоча загрози можуть включати жорстку конкуренцію з боку Microsoft і Duolingo та регуляторні виклики, пов'язані із захистом персональних даних.

Загалом, проект злиття аутсорсингової та продуктової компанії є стратегічно вигідним і має всі шанси стати прикладом успішної інтеграції технологій із освітніми платформами. Використання синергії обох компаній сприятиме створенню унікального продукту, здатного задовольнити потреби мільйонів користувачів, і закріпить їхні позиції на глобальному ринку.

3.2. Оцінка ефективності використання інструментів проєктного менеджменту на різних етапах реалізації проєкту злиття та поглинання

Процес злиття та поглинання компаній є складним і багатогранним завданням, що вимагає ретельного планування, організації та контролю на кожному етапі реалізації. У разі злиття аутсорсингової компанії з екосистемою продуктової, важливу роль відіграють інструменти проєктного менеджменту, які допомагають забезпечити ефективну інтеграцію технологій, команд і бізнес-процесів. Вивчення використання цих інструментів дає змогу оцінити вплив на продуктивність, зниження витрат часу, підвищення координації між командами, а також досягнення стратегічних цілей проєкту.

Для успішної реалізації проєкту злиття важливо ретельно оцінити та спіланувати всі витрати, пов'язані з кожним етапом процесу. Розглянемо та проаналізуємо витрати, що надає детальний огляд ключових категорій витрат та дозволяє чітко розподілити ресурси між різними аспектами злиття, від фінансового аудиту до технічної інтеграції та маркетингу. Такий підхід дає змогу точно визначити бюджет для кожного етапу, забезпечити належне фінансування та своєчасно реагувати на непередбачені витрати.

Розподілення витрат за категоріями дозволяє гнучко керувати фінансами, контролювати витрати на кожному етапі та забезпечувати максимальну ефективність використання ресурсів. Це створює основу для точнішого прогнозування рентабельності проєкту, а також для впевненості у його успішному завершенні в межах визначеного бюджету (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз витрат проєкту злиття продуктової та аутсорсингової компанії

Етап	Категорія витрат	Деталізація витрат	Сума (грн.)
Підготовчий етап	Фінансовий аудит	- Залучення зовнішніх аудиторських компаній - Аналіз фінансової звітності - Перевірка фінансових показників	1 040 000
	Оцінка активів	- Оцінка інтелектуальної власності - Аналіз матеріальних активів - Юридична експертиза прав на технології	1 040 000
Інтеграція команд	HR-консультування	- Розробка плану злиття команди - Консультації з корпоративної культури - Аналіз сумісності команди	1 040 000
	Тренінги	- Адаптаційні тренінги для співробітників - Курси з корпоративної інтеграції - Мовні та комунікаційні воркшопи	832 000
Технічна інтеграція	Налаштування процесів	- Інтеграція IT-систем - Уніфікація робочих інструментів - Налаштування спільних баз даних - Забезпечення кібербезпеки	1 248 000
Маркетинг та ребрендинг	Маркетингова стратегія	- Дослідження ринку - Розробка нової комунікаційної стратегії - Аналіз цільової аудиторії - Консультації маркетингових агентств	1 230 000
	Ребрендинг	- Оновлення логотипу - Розробка нового фірмового стилю - Створення нових маркетингових матеріалів - Адаптація брендингу під нову концепцію	820 000
Резервний фонд	Непередбачені витрати	- Покриття додаткових витрат - Форс-мажорні ресурси - Ризик-менеджмент	820 000
Загальний бюджет			8 070 000

Джерело: складено автором

Загальний бюджет на всі етапи складає 8 070 000 грн, що є значним фінансовим вкладом у процес інтеграції та розвитку компанії. Найбільші витрати припадають на підготовчий етап (2 080 000 грн). Це свідчить про важливість фінансового аудиту та оцінки активів перед основними етапами інтеграції. На інтеграцію команд та технічну інтеграцію витрачається по 1 040 000 грн і 1 248 000 грн відповідно. Це важливі етапи, де великий акцент робиться на адаптацію та налаштування внутрішніх процесів компанії. Маркетинг та ребрендинг отримують 2 050 000 грн, зокрема для розробки нової стратегії та оновлення бренду. Це ключові інвестиції для відновлення позицій на ринку та підвищення корпоративної ідентичності. Витрати на маркетингові стратегії та ребрендинг складають значну частину бюджету, що підкреслює важливість комунікаційної стратегії та оновлення іміджу для успішної інтеграції та розвитку. Створення резервного фонду на непередбачені витрати в розмірі 820 000 грн є важливим для покриття форс-мажорних ситуацій та управління ризиками під час процесу інтеграції. Витрати на тренінги (832 000 грн) відображають важливість інтеграції та адаптації команди, що є критично важливим для успішної реалізації злиття або зміни внутрішніх процесів. Витрати зосереджені на ключових етапах інтеграції компанії: фінансовому аудиту, оцінці активів, адаптації команди, технічній інтеграції та маркетингових стратегіях. Це свідчить про комплексний підхід до процесу інтеграції, де увага приділяється не лише внутрішнім процесам і налаштуванням, але й важливим аспектам комунікації та брендингу.

Витрати у 8 070 000 грн. є обґрунтованими та мають потенціал швидкої окупності через синергетичні ефекти.

Розрахунки демонструють, що витрати на злиття є виправданими та мають значний потенціал для створення довгострокової додаткової вартості для обох компаній.

Середньорічні доходи продуктової компанії визначені з врахуванням середніх значень компаній відповідного рівня з врахуванням отримання ефектів від інтеграції.

Структура доходів компанії включає кілька основних джерел. Перш за все, найбільшу частку складають B2C підписки від індивідуальних користувачів, які забезпечують 40-50% доходу. Другою найбільшою категорією є корпоративні рішення для B2B сегмента, що складають 30-35% від загального доходу. Ще 15-20% доходу компанія отримує від освітнього та державного сектору. Це свідчить про різноманітність джерел доходу, що дозволяє зменшити залежність від одного сегмента та підвищити стійкість бізнесу.

Темпи зростання компанії передбачають щорічне зростання доходу на рівні 25-35%. Це буде свідчити про динамічний розвиток компанії, а також про її здатність адаптуватися до змін на ринку.

Рекомендується подальше використання freemium моделі, що дозволяє залучати нових користувачів через безкоштовні послуги, а потім монетизувати їх через різні рівні підписки. Це дасть змогу залучити широку аудиторію та поступово переводити користувачів на преміум-послуги, які пропонують додатковий функціонал. Монетизація через преміум-функціонал є основним механізмом отримання доходів, що дозволить компанії отримувати стабільний дохід від користувачів, які бажають отримати доступ до розширених можливостей.

Розрахунки базуються на помірно оптимістичному сценарії та припущеннях щодо потенціалу зростання компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз ефективності проєкту злиття продуктової та аутсорсингової
компанії

Показник	Значення	Опис	Статус
Вартість проєкту	8 070 000 грн	Загальні витрати на злиття	Базове значення
NPV (Чиста приведена вартість)	16 890 000 грн	Додаткова вартість після реалізації проєкту	Позитивний
IRR (Внутрішня норма рентабельності)	65-70%	Рівень прибутковості інвестицій	Високий
ROI (Рентабельність інвестицій)	109%	Відношення прибутку до інвестицій	Ефективний
Простий термін окупності	1,5-2 роки	Період повернення initial інвестицій	Короткий
Дисконтований термін окупності	2-2,5 роки	З урахуванням часової вартості грошей	Прийнятний
Дисконтна ставка	13,5%	Базова ставка дисконтування	Референтна
Додатковий дохід (Рік 1)	15 млн грн	Прогноз додаткового доходу	Помірно оптимістичний
Додатковий дохід (Рік 2)	25 млн грн	Прогноз додаткового доходу	Оптимістичний
Додатковий дохід (Рік 3)	35 млн грн	Прогноз додаткового доходу	Стабільний

Джерело: складено автором

Аналіз ризиків проєкту злиття компаній передбачає комплексну оцінку потенційних загроз на різних етапах інтеграційного процесу.

Фінансові ризики є первинними та найбільш критичними. Незважаючи на позитивні прогнози NPV та IRR, існує ймовірність неповної реалізації синергетичного ефекту. Зокрема, ризик недосягнення запланованих

показників додаткового доходу може становити 15-20%. Причинами можуть бути неточності в первинній оцінці ринкового потенціалу, зміна кон'юнктури ринку або поява несподіваних конкурентів.

Операційні ризики пов'язані з можливими складнощами інтеграції бізнес-процесів. Найбільш вразливими зонами є:

1. Несумісність корпоративних культур.
2. Різні підходи до управління проєктами.
3. Технологічні обмеження систем управління.
4. Потенційна втрата ключових співробітників.

Кадрові ризики становлять значну загрозу для успішності злиття. Статистика показує, що до 35% висококваліфікованих спеціалістів можуть залишити компанію протягом першого року після реорганізації. Це пов'язано з невизначеністю кар'єрних перспектив, психологічним дискомфортом та страхом перед змінами.

Технологічні ризики включають потенційні проблеми інтеграції IT-інфраструктури. Процес об'єднання систем управління, баз даних та комунікаційних платформ може зайняти більше часу, ніж заплановано, та потребувати додаткових інвестицій. Імовірність технологічних збоїв оцінюється в 20-25%.

Ринкові ризики пов'язані з можливою негативною реакцією клієнтів та партнерів на злиття компаній. Зміна бренду, умов співпраці або repositioning компанії може призвести до втрати частини існуючої клієнтської бази. Особливо це актуально для компаній з усталеною репутацією.

Юридичні ризики включають потенційні складності з:

1. Узгодженням корпоративних угод.
2. Дотриманням антимонопольного законодавства.
3. Захистом інтелектуальної власності.
4. Переукладанням контрактів з контрагентами.

Макроекономічні ризики можуть бути пов'язані з нестабільністю валютного курсу, змінами в податковому законодавстві, загальною економічною невизначеністю.

Ризик втрати унікальної корпоративної культури є найменш очевидним, але не менш важливим. Злиття може призвести до розмивання унікальних цінностей кожної з компаній, що негативно вплине на мотивацію та продуктивність персоналу.

Кількісна оцінка сукупного ризику проєкту злиття коливається в межах 25-35%, що є прийнятним для проєктів такої складності. Це означає, що потенційні можливості переважають ризики при умові професійного та виваженого підходу до інтеграції.

Висновок: Ризики проєкту є керованими та передбачуваними за умови комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінки та мінімізації.

Управління ризиками проєкту злиття компаній є надзвичайно складним та багатограним процесом, що вимагає комплексного, системного підходу та глибокого розуміння потенційних загроз на всіх етапах інтеграції.

Фінансові ризики, які є первинними та найбільш критичними, передбачають створення багатосценарного фінансового планування. Це означає розробку песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку подій, формування резервного фонду в розмірі 15-20% від загального бюджету проєкту та запровадження щоквартального моніторингу фінансових показників. Додатковими інструментами мінімізації фінансових ризиків виступають валютні форварди, страхування фінансових ризиків та впровадження гнучких умов контрактів з постачальниками.

Операційні ризики долаються через глибоку уніфікацію бізнес-процесів. Ключовими кроками є створення спеціальних робочих груп з інтеграції процесів, проведення детального аудиту існуючих процедур, розробка єдиних стандартів управління та впровадження уніфікованої системи управління проєктами. Технологічна складова передбачає поетапну міграцію IT-систем,

створення тимчасових паралельних систем, неухильне резервне копіювання даних та обов'язкове навчання персоналу роботі з новими системами.

Особливої уваги потребують кадрові ризики, адже саме людський фактор є визначальним у процесі злиття. Програма утримання ключових співробітників включає розробку індивідуальних мотиваційних пакетів, створення прозорої системи кар'єрного зростання, проведення адаптаційних тренінгів та забезпечення психологічного супроводу. Комунікаційна стратегія передбачає щотижневі інформаційні зустрічі, відкриті канали комунікації з керівництвом, запровадження програм наставництва та максимальну прозорість у плануванні змін.

Технологічні ризики мінімізуються через послідовну та виважену інтеграцію ІТ-інфраструктури. Попередній аудит сумісності систем, створення тимчасових інтеграційних рішень, паралельне тестування систем та поступовий перехід на єдину платформу дозволяють уникнути критичних збоїв. Важливим елементом є створення цілодобової служби технічної підтримки, резервних каналів комунікації, навчання ІТ-персоналу та розробка розширеної технічної документації.

Ринкові ризики потребують особливо делікатного підходу, оскільки безпосередньо впливають на сприйняття бренду клієнтами. Маркетингова адаптація передбачає збереження кращих характеристик існуючих брендів, поступову комунікацію змін клієнтам, запровадження програм лояльності та персоналізований підхід до утримання клієнтської бази. Паралельно розробляється комунікаційна стратегія з PR-супроводом злиття, інформаційною кампанією та відкритими презентаціями нових можливостей.

Юридичні ризики мінімізуються через залучення профільних юридичних консультантів, проведення детального аудиту всіх договорів, підготовку типових форм нових контрактів та активну роботу з антимонопольними органами. Комплаєнс-заходи включають перевірку відповідності законодавству, підготовку звітності та консультації з регуляторними органами.

Макроекономічні ризики вимагають гнучкого фінансового планування: диверсифікації валютних ризиків, запровадження адаптивної цінової політики та створення валютних резервів. Постійний економічний моніторинг, сценарне планування та адаптивне управління дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Культурна інтеграція є найбільш тонким процесом, який безпосередньо впливає на мотивацію та ефективність персоналу. Заходи з подолання ризику втрати корпоративної культури включають організацію спільних корпоративних заходів, програми обміну досвідом, формування нової об'єднаної місії та проведення workshop-ів з командоутворення. Психологічний супровід забезпечується через тренінги з адаптації, індивідуальні консультації та створення служби підтримки персоналу.

Очікувані результати впровадження комплексних заходів з управління ризиками включають зниження сукупного ризику до 10-15%, збереження ключового персоналу, мінімізацію операційних збоїв, прискорення процесів інтеграції та підтримку позитивного іміджу компаній.

Запропонований підхід демонструє, що успішне злиття - це не лише фінансова та операційна інтеграція, а передусім глибока трансформація корпоративної культури, яка вимагає виваженості, емпатії та стратегічного мислення.

Проект інтеграції аутсорсингової компанії в екосистему продуктової демонструє високу ефективність та має значний потенціал для довгострокового розвитку. Стратегічна синергія, технологічний прорив, економічний потенціал та ринкові переваги роблять цей проект успішним. Інтеграція AI-технологій перевірки мови дозволила персоналізувати навчання та підвищити його якість. Проект відкриває нові можливості для монетизації, розширення аудиторії та збільшення доходу.

Для подальшого розвитку проекту рекомендується розширювати спектр мов, інтегрувати додаткові AI-функції та співпрацювати з іншими освітніми

платформами. За умови дотримання цих рекомендацій, проєкт має всі шанси стати лідером на ринку онлайн-освіти.

Рекомендації щодо successful інтеграції компаній мають глибоке стратегічне та практичне обґрунтування, яке базується на кращих практиках управління злиттям та поглинанням.

Детальний моніторинг процесу інтеграції є критично важливим елементом успіху проєкту. Обґрунтування полягає в тому, що більше 70% проєктів злиття та поглинання не досягають очікуваних результатів через відсутність ефективного контролю. Створення спеціальної робочої групи з інтеграції дозволяє оперативно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та забезпечити прозорість трансформаційних процесів. Щотижневі зустрічі керівників проєкту та впровадження сучасних інструментів проєктного управління (Jira, Confluence) створюють потужний механізм управління змінами.

Прозора комунікація з командами має фундаментальне значення для психологічної адаптації співробітників під час злиття. Дослідження показують, що невизначеність та страх перед змінами є основними демотиваторами персоналу в таких процесах. Регулярні all-hands зустрічі, індивідуальні консультації та відкритий канал комунікації з менеджментом допомагають знизити рівень стресу серед співробітників, підтримати корпоративний дух, залучити команду до процесу трансформації, мінімізувати плинність кадрів.

Гнучка адаптація інтеграційного плану є необхідною умовою успішної інтеграції через високу динамічність бізнес-середовища. Щоквартальний перегляд стратегії дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, корегувати бізнес-процеси відповідно до нових реалій, оптимізувати технологічні рішення, формувати уніфіковану корпоративну культуру.

Особливої уваги заслуговує механізм зворотного зв'язку від співробітників, який перетворює процес інтеграції з адміністративного на колегіальний, що значно підвищує його ефективність.

Повторна оцінка ефективності через 6-12 місяців є класичним інструментом стратегічного менеджменту. Цей підхід дозволяє перевірити актуальність initial припущень, порівняти фактичні показники з прогнозними, ідентифікувати приховані резерви та можливості, сформувати об'єктивну картину досягнутих синергій.

Комплексна методологія оцінки, яка включає аналіз фінансових показників, операційної ефективності, задоволеності персоналу та клієнтського досвіду, забезпечує холістичний підхід до вимірювання успішності злиття.

Економічне обґрунтування представлених рекомендацій підтверджується світовою статистикою: компанії, які приділяють значну увагу м'яким аспектам інтеграції (корпоративна культура, комунікації, адаптація персоналу), на 30-40% ефективніше реалізують проєкти злиття та поглинання.

Запропоновані рекомендації є комплексною стратегією управління змінами, спрямованою на максимізацію потенціалу об'єднаної компанії, збереження її інтелектуального капіталу та створення підґрунтя для довгострокового сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши результати реалізації проєкту злиття продуктової та аутсорсингової компанії, можна зробити висновок, що компанія у новому форматі має потужний потенціал створення ефективного продукту. Ключовою перевагою проєкту є синергія технологій.

Проєкт інтеграції аутсорсингової компанії в екосистему продуктової демонструє високий економічний потенціал, конкурентоспроможність та стратегічну перспективу на глобальному ринку.

Завдяки технологічним перевагам проєкт може покращити позиції на ринку IT продуктів. Злиття компаній має всі передумови стати успішним

стратегічним партнерством, яке зміцнить позиції обох компаній на ринку та створить принципово новий продукт.

ВИСНОВКИ

Процеси злиття та поглинання є одними з найважливіших інструментів стратегічного розвитку компаній, які відіграють ключову роль у забезпеченні їхнього довгострокового успіху та стабільності. Такі процеси сприяють розширенню ринків, підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, а також впровадженню новітніх технологій, які відкривають безліч нових можливостей для бізнесу. Злиття та поглинання дозволяють підприємствам не лише збільшувати свою частку на ринку, але й активно адаптуватися до змін ринкових умов, які в сучасному світі відбуваються зі стрімкою швидкістю. Завдяки цим процесам компанії отримують змогу інтегрувати нові стратегії, розвивати інноваційні напрямки діяльності та закладати основу для свого майбутнього розвитку.

У сучасних умовах глобальної економіки, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, процеси злиття та поглинання дозволяють компаніям досягти таких конкурентних переваг, які є недоступними при використанні традиційних підходів. Завдяки об'єднанню з іншими підприємствами компанії мають змогу отримувати доступ до передових технологій, ресурсів і знань, що сприяють їхньому стрімкому зростанню. Однак варто зазначити, що такі процеси є досить складними з точки зору управління. Для їх успішної реалізації потрібне стратегічне бачення, ретельно продумане планування, чітка координація дій та ефективне управління ризиками, які неминуче виникають у процесі змін.

Ефективне управління процесами злиття та поглинання має надзвичайно важливе значення для досягнення стратегічних цілей компаній. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін, організації мають бути готовими до того, щоб швидко адаптуватися до нових викликів і впроваджувати сучасні підходи до інтеграції. Зокрема, успішна інтеграція нових активів, об'єднання команд, узгодження корпоративних стратегій і

процедур — усе це є ключовими аспектами, які потребують детального опрацювання та якісної реалізації. Належне управління процесами злиття та поглинання дозволяє уникати багатьох проблем, таких як фінансові втрати, зниження ефективності чи втрата ринкових позицій. Саме тому питання грамотного управління інтеграційними процесами є вкрай актуальним для компаній, які прагнуть досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції.

Використання сучасних інструментів проєктного менеджменту у процесах злиття та поглинання відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів. Такі інструменти дозволяють структурувати діяльність компаній, чітко визначати пріоритети, забезпечувати контроль за виконанням завдань, а також здійснювати моніторинг результатів на кожному етапі інтеграції. Наприклад, використання спеціалізованих платформ, таких як Jira, Trello чи Asana, дає змогу не лише покращувати координацію між командами, але й знижувати ризики, пов'язані з недоліками в організації робочого процесу. Проєктний підхід дозволяє розділити масштабні завдання на менші етапи, призначити відповідальних осіб, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і швидко реагувати на виклики, які можуть виникати в ході реалізації злиття чи поглинання.

Дослідження теоретичних аспектів управління процесами злиття та поглинання показало, що їхній успіх значною мірою залежить від структурованого підходу до організації. Було доведено, що інтеграція нових активів стає ефективнішою за умови застосування сучасних методів управління, таких як проєктний менеджмент, гнучкі методології (Scrum, Agile) і цифрові платформи для автоматизації процесів. Аналіз практичних кейсів, наприклад, на прикладі компанії Google – Alphabet Inc., продемонстрував, що ефективне управління процесами злиття дозволяє не лише інтегрувати нові активи, але й досягати значного приросту продуктивності. Впровадження новітніх підходів до управління інтеграцією стало одним із ключових факторів успіху Alphabet Inc., що сприяло зміцненню її позицій на глобальному ринку.

Проекти злиття та поглинання є потужним інструментом фінансового зростання, який дозволяє компаніям досягти значного підвищення економічної ефективності. У роботі доведено, що інтеграція фінансових систем та оптимізація витрат після об'єднання сприяють досягненню синергії, яка проявляється у зниженні операційних витрат, збільшенні доходів і покращенні рентабельності. Завдяки використанню інструментів проектного менеджменту, компанії можуть пошкодити ризики, пов'язані з M&A, і забезпечити стабільність фінансових показників у довгостроковій перспективі. Злиття та поглинання, проведені з урахуванням фінансових аспектів, залишаються не лише механізмом зростання, але й стратегічним рішенням для досягнення конкурентних переваг.

Процес злиття та поглинання компаній є складним і багатограним завданням, що потребує детального планування та організації на кожному етапі. Для інтеграції аутсорсингової компанії в екосистему продуктової важливо застосовувати інструменти проектного менеджменту, які сприяють ефективній інтеграції технологій, команд і бізнес-процесів. Оцінка впливу цих інструментів дозволяє знизити витрати часу, покращити координацію між командами та досягти стратегічних цілей. Для успішного завершення злиття важливо детально оцінити витрати на кожному етапі, що дозволяє ефективно розподілити ресурси між фінансовим аудитом, технічною інтеграцією, маркетингом та іншими важливими аспектами. Таке розподілення дозволяє точно прогнозувати бюджет і забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів, що важливо для збереження фінансової стабільності проекту.

Аналіз витрат показує, що найбільші кошти витрачаються на підготовчі етапи, такі як фінансовий аудит та оцінка активів, що підкреслює важливість ретельного попереднього аналізу. Маркетинг та ребрендинг отримують значну частину бюджету, що підтверджує важливість комунікаційної стратегії для успішної інтеграції. Загальний бюджет проекту становить 8 070 000 грн, що є обґрунтованим для забезпечення якісної інтеграції та розвитку компаній.

Витрати на адаптацію команди та технічну інтеграцію є важливими для ефективного об'єднання внутрішніх процесів.

З аналізу ефективності проєкту видно, що витрати на злиття мають значний потенціал для швидкої окупності. Позитивні фінансові показники, такі як NPV, IRR і ROI, свідчать про високу прибутковість інвестицій, що забезпечить додаткові доходи вже в перші роки після злиття. Проєкт злиття має високий потенціал для збільшення доходів, завдяки чому очікується значне зростання бізнесу. Це також підтверджується помірно оптимістичними прогнозами щодо додаткового доходу на найближчі роки.

Однак, проєкт також передбачає низку ризиків, зокрема фінансових, операційних, кадрових, технологічних і ринкових. Операційні труднощі можуть виникнути через несумісність корпоративних культур, різні підходи до управління та можливі проблеми з IT-інфраструктурою. Кадрові ризики є значною загрозою, адже злиття може призвести до втрати ключових співробітників. Технологічні ризики можуть виникати через ускладнення інтеграції IT-систем. Водночас, належний контроль та планування допоможуть мінімізувати ці ризики, що робить злиття здійсненним навіть з урахуванням потенційних загроз.

Управління ризиками має включати створення резервного фонду, розробку багатосценарного фінансового плану, інтеграцію бізнес-процесів, а також спеціальні програми утримання ключових співробітників. Крім того, важливо зберігати позитивний імідж компанії, застосовуючи чітку маркетингову стратегію та комунікацію змін для клієнтів.

Проєкт злиття аутсорсингової компанії в екосистему продуктової має великий потенціал для довгострокового розвитку та економічного зростання. Інтеграція AI-технологій дозволить покращити якість послуг та персоналізувати навчання, що відкриває нові можливості для монетизації та розширення аудиторії. Проєкт має великий шанс стати лідером на ринку онлайн-освіти, за умови подальшого розвитку, зокрема, розширення спектра

мов та інтеграція додаткових AI-функцій. Це дозволить зберегти лояльність клієнтів і забезпечити сталий економічний розвиток.

Таким чином, успішне злиття є не лише фінансовим і операційним процесом, а й трансформацією корпоративної культури, що вимагає комплексного та стратегічного підходу до інтеграції. Детальний моніторинг і контроль за процесом інтеграції є ключовими для досягнення бажаних результатів і успіху проєкту в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азбука управління проектами. Планування: навч. посібн. О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
2. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: підручник. Київ: Знання, 2006. 415 с.
3. Бабаєв В. М. Управління проектами: навч. посібн. для студентів спеціальності «Управління проектами». Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
4. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
5. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз: навч. посібн. Київ: Кондор, 2004. 336 с.
6. Брунько Д.О., Марченко Т.В. Сутність і види процесів злиття та поглинання, методи та етапи їх здійснення. *Міжнародний науковий вісник УАБС НБУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 35–44.
7. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13-17.
8. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
9. Герасимчук В.Г., Войтко С.В. Міжнародна економіка: навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 302 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Центр навчальної літератури, 2017. 307 с.
11. Гетьманська А. Процеси злиття та поглинання компаній : теоретичні та прикладні аспекти «Ефективність державного управління» : збірник наукових праць. 2012. Вип. 32. С. 417–426.
12. Гонtareва І. В. Управління проектами: підручник. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 444 с.

13. Гончарова О.М. Ринок злиттів та поглинань в сучасних умовах. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Вип. 27. С. 279- 286.
14. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 2016 с.
15. Господарський кодекс України. Офіційний текст. Київ: Юрінком Інтер, 2024. 236 с.
16. Даниліна С.О. Злиття та поглинання в Україні. *Науковий вісник Чернівецького національного університету: збірник наукових праць. Економіка*. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., Вип. 669-671. 2013. С. 57–61.
17. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2007. С. 14-50.
18. Довгань Л.Є. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
19. Дмитрієв І.А. Управління проектами : навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.
20. Єгорова Г.А. Основні етапи становлення та тенденції розвитку вітчизняного ринку злиттів та поглинань. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. С. 92–95.
21. Ігнатюк А.І. Процеси злиття та поглинань: світовий досвід та Україна. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2005. №75–76. С. 65–67.
22. Калач Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2010. 334 с.
23. Кальницький А.Є. Управління проектами: навч. посіб. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. 220 с.
24. Капранова Л.Г., Капранов М.А. Злиття і поглинання як фактор впливу на розвиток бізнесструктур. *Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць*. 2017. Вип. 34. С. 378–384.

25. Кизим М. О. Злиття та поглинання компаній як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики. Харків: ІНЖЕК, 2019. С. 36–50.
26. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проєктами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
27. Козловський В. О. Бізнес-планування: навчальний посібник для студ. вищих навч. закл. Вінницький національний технічний ун-т. 2008. 241с.
28. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві: навчальний посібник. Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ: МАУП, 2005.
29. Кубарова В.А., Набок І.І. Сучасний стан та перспективи розвитку процесів злиття та поглинання в Україні. *Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку*. 2018. Вип. 7. С. 194-201.
30. Кубліков В. К. Основні тенденції злиттів і поглинань корпорацій в країнах з транзитивною економікою на прикладі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 108–113.
31. Кутейніщина О. Злиття і поглинання як напрямки розвитку компаній. *Збірник наукових праць НАУ*. 2019. №30. С. 107–113.
32. Латишева О. В. Використання інструментарію проєктного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проєктами на підприємствах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 185-191.
33. Максименко А.В. Тенденції та стратегічні мотиви злиття та поглинання міжнародних корпорацій. *Економічний часопис ХХІ*. 2013. № 9–10. С. 11–14.
34. Міцура О.О., Олефіренко О.М. Управління інноваційними проєктами: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2012. 92 с.
35. Овецька О.В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139–147.
36. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.

37. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання в глобальному бізнес-середовищі. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти: зб. наук. пр. Вип. 1. 2018. С.131-142.
38. Подкуйко Н. Д. Бізнес-планування: навчальний посібник для використання в навч.-виховному процесі вищ. навч. закладів культури і мистецтв III IV рівнів акредитації. Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв. Київ: ДАКККіМ, 2008. 155 с.
39. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 18-19, ст.81.
40. Прохорова М. Е. Аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародних злиттів та поглинань. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 121. С. 185–208.
41. Семенченко Н.В. Математичне моделювання процедури злиття й поглинання підприємств. *Економіка та держава*. 2011. №6. С. 28 – 33.
42. Сіденко С., Кір'яков Д. Стратегія і тактика міжнародних злиттів і поглинань Міжнародна економічна політика. 2012. № 1-2 (16-17) с. 56.
43. Словник-довідник з питань управління проектами. С.Д. Бушуєв. Українська асоціація управління проектами). Київ: Вид . дім «Деловая Украина», 2001. 640 с.
44. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
45. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
46. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

47. Управління проектами: Підручник за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
48. Управління проектами: навч. посібник за ред. О.В. Ульянченка та П.Ф. Цигікала. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.
49. Управління проектами у розвитку суспільства: матеріали VI міжнародної конференції «Прискорення розвитку організації на основі проектного управління», Київ, 21-22 травня 2009 р. М-во освіти і науки України, КНУБА, Українська асоціація управління проектами, Академія управління проектами. Київ: КНУБА, 2009. 232 с.
50. Цивільний кодекс України. Офіційний текст. Київ: Юрінком Інтер, 2024. 504 с.
51. Шишковський С.В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств. *Вісник Одеського національного університету ім. ІІ Мечникова*. Серія «Економіка». Одеса : Гельветика, 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235.
52. Dictionary of Economic Terms. Edited by Edward Robert Raupp and Danna Vance Raupp Great Bay Community College Portsmouth, New Hampshire, 2018. 359 p.
53. Gomes C., Lisboa J. Project management in the context of organizational change. *International Journal of Public Sector Management*. 2008. Volume 21. No. 6, P. 573–585.
54. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Harold Kerzner. 8 ed. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2003. 891 p.
55. Practice Standard for Work Breakdown Structure. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania USA, 2023. 82 p.
56. Turner J., Simister S. The grower handbook of project management. 2004. P. 110–210.